

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

Student:

Adéla Ivánková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....
Adéla Ivánková

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ ..	3
2.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	3
2.1.1	Analýza pracovního místa	4
2.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců	6
2.1.3	Podmínky získávání pracovníků	7
2.1.4	Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky	8
2.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	15
2.2.1	Fáze výběru zaměstnanců	16
2.2.2	Metody výběru zaměstnanců	16
2.3	VALIDITA METOD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	20
2.4	EFEKTIVITA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	20
2.5	ÚLOHA VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ A PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	21
2.6	METODIKA	22
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	23
3.1	GENERAL ELECTRIC	23
3.1.1	GE Money	24
3.1.2	GE Money v Ostravě	24
4	ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	26
4.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI	26
4.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ DO SPOLEČNOSTI	34
4.2.1	Základní kritéria výběru zaměstnanců	34
4.2.2	Metody výběru zaměstnanců ve společnosti GE Money	34
4.3	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	38
4.3.1	Vyhodnocení výzkumného šetření	38
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
6	ZÁVĚR.....	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM ZKRATEK	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

Obrázek 2.1: Proces získávání zaměstnanců	4
Obrázek 2.2: Přesnost metod výběru zaměstnanců	20

1 ÚVOD

V současnosti je lidský kapitál považován za jednu ze složek intelektuálního kapitálu. Pod pojmem lidský kapitál si můžeme představit soubor znalostí, jak fyzické, tak intelektuální schopnosti a praktické dovednosti, které získáváme především v procesu vzdělávání a praktické činnosti. Jsou použitelné pro vytváření nových hodnot, uspokojování potřeb a také pro zvyšování některých z forem kapitálu.

Lidský kapitál je nehmotnou formou aktiv a stává se stále důležitější součástí společnosti. Řízení lidských zdrojů, které je nápomocné k tvorbě lidského kapitálu, tak získává možnost přispívat ke zvyšování tržní hodnoty společnosti. Předpokladem je však správné investování do lidských zdrojů, schopnost plánovat tyto investice na základě analýzy nákladů a výnosů a umění očekávat rizika, podobně jako v jiných oblastech podnikového řízení. Nicméně žádný podnik nemůže dosáhnout stanovených cílů a uplatnit se v konkurenčním prostředí bez efektivně pracujících zaměstnanců, obsazených do všech profesí nutných ke správnému fungování společnosti.

Obsazení pracovních míst vhodnými kandidáty je tedy nelehkým úkonem. Dnes již existuje mnoho metod výběru pracovníků, tudíž proces výběru je v každém podniku individuální a ojedinělý. V případě, že pracoviště obsadí volnou pracovní pozici správně vybraným pracovníkem, zaručí si tak efektivní chod podniku a udržení jeho konkurenceschopnosti.

V dnešní době bychom se neměli zabírat jen tím, kolik pracovníků přijmout, nýbrž důležitějším aspektem je určení správné metody výběru a dosazení pracovníka a také přesně definovaný popis požadavků na pracovní pozici. Zajištění tohoto nám zaručí kvalitu odvedené práce, hladký průběh pracovního procesu, celkovou harmonii společnosti a v neposlední řadě také rychlou návratnost investic, vložených do výběru zaměstnanců.

Jelikož každá organizace k výběru zaměstnanců přistupuje odlišně, je zapotřebí zajistit úzkou spolupráci mezi personálním oddělením a vedením společnosti. Faktory, dle kterých jsou noví zaměstnanci do společnosti přijímáni jsou různorodé, závisí především na náplni pracovního místa a na charakteru podniku. V malých a středních společnostech má na starosti výběr zaměstnanců většinou některý z vedoucích pracovníků, ve velkých společnostech se tím zabývají samotná personální oddělení. Avšak v každém případě si musí tento důležitý proces zanechat všechny potřebné náležitosti, aby byl plně funkční.

Jak už vyplývá z výše uvedené skutečnosti, budu se ve své práci zabývat problematikou získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci, se zaměřením na pozici TA. V teoretické části práce popíši zdroje získávání zaměstnanců, kroky procesu získávání a také jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části pak provedu analýzu současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci. Zmíněnou analýzu provedu formou dotazníku. O vyplnění dotazníků požádám jak nově nastupující zaměstnance, tak i zaměstnance, kteří již ve společnosti pracují, ne však dobu delší šesti měsíců. Předpokládaný počet respondentů je 60.

Cílem mé bakalářské práce bude provést analýzu současného procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti GE Money, a.s., zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto procesem a také navrhnout doporučení ke zlepšení, které by mohly zjištěné problémy zmírnit či dokonce odstranit.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je personální činností, která je zaměřená na získání nové pracovní síly do organizace. Cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a kvalitu zaměstnanců, jakou organizace potřebuje k uspokojení své potřeby v rámci lidských zdrojů.

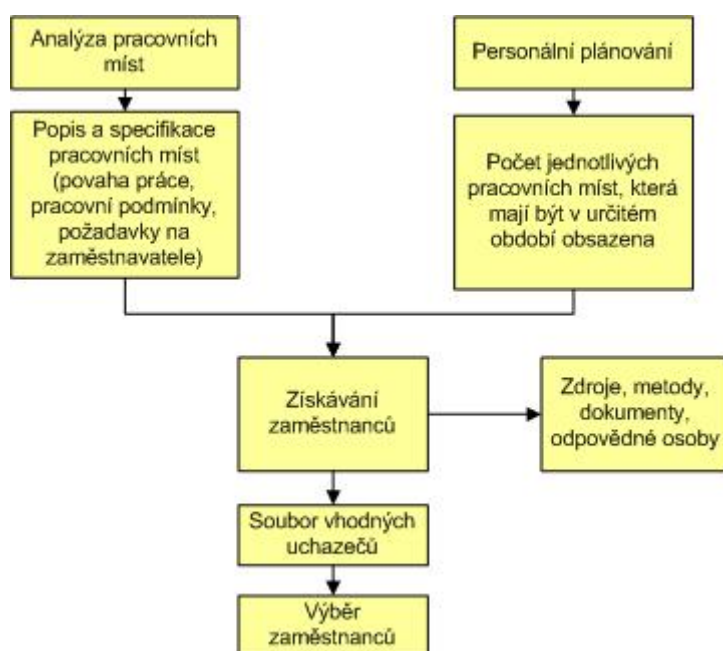
Ačkoliv jsou procesy získávání a výběru zaměstnanců stejně důležité, je procesu získávání věnována menší pozornost. Proces získávání určuje jakýsi vzorek všech uchazečů o pracovní místo, kteří později prochází výběrovým procesem.

Získávání a výběr zaměstnanců se člení podle Armstronga (2007) na tři fáze:

- **Definování požadavků.** V této fázi se organizace zaměřuje na přípravu popisů a specifikací uvolněného či nově vytvořeného pracovního místa, dále také na rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů.** Tato fáze spočívá v prozkoumávání a vyhodnocování různorodých zdrojů uchazečů a to jak uvnitř podniku, tak i vně, zároveň se zabývá inzerováním a využitím agentur či poradců.
- **Vybírání uchazečů.** V poslední, závěrečné fázi se organizace zabývá tříděním žádostí, provádí samotné pohovory, testování, hodnocení uchazečů a assessment centra, nabízí zaměstnání, získává reference a v neposlední řadě připravuje pracovní smlouvy.

Způsoby, jakými jsou uchazeči nabíráni, by měly být ustanoveny v pravidlech organizace. Jen málokterá organizace o sobě může říci, že má ty nejlepší zaměstnance, a to jak z pohledu plnění očekávaných pracovních výkonů, tak i z hlediska loajality či souhrnné prosperity organizace. Je proto velmi důležité, aby byl kladen důraz na problematiku získávání zaměstnanců.

Obrázek 2.1: Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Kaňáková, Bláha a Babicová (2000)

2.1.1 Analýza pracovního místa

Abychom věděli, jaké zaměstnance máme hledat, je zapotřebí nejprve provést analýzu pracovního místa, která přesně definuje náplň zaměstnance, veškeré jeho povinnosti a míru jeho zodpovědnosti v dané organizaci. Správná analýza pracovního místa splňuje dva hlavní cíle, kterými jsou popis pracovního místa a upřesnění požadavků pracovního místa. Jak Koubek (2003) upozorňuje, popis pracovního místa a jeho specifikaci je zapotřebí znát nejen proto, abychom věděli, jaké zaměstnance máme hledat, ale také abychom si ujasnili jakou kvalifikaci u uchazečů požadujeme nebo která metoda získání zaměstnanců je na danou pracovní pozici nejvhodnější. Analýza pracovního místa je taktéž nezbytná, abychom měli přehled o tom, které dokumenty budeme od uchazečů požadovat a jaké máme uplatňovat kritéria při výběru uchazeče. Jednoduše řečeno, cílem této analýzy je získat informace o charakteru a průběhu práce na pracovním místě a také představu o tom, jaký pracovník by měl na uvedeném pracovním místě pracovat.

Splnění dvou výše uvedených cílů spadá ve většině případů do kompetencí personálního oddělení organizace a je základem pro úspěšný výběr nových zaměstnanců.

Pracovní místo

Pracovní místo je souborem úkolů, který má jasně stanovený účel, specifikované úkoly, činnosti, organizační vztahy, komunikační vazby, pravomoce, odpovědnosti a kvalifikační předpoklady. Úkoly se nemění, ať už je na pracovním místě obsazen kdokoliv.

Popis pracovního místa

Než vůbec začne výběrový proces nových zaměstnanců, je zapotřebí vypracovat popis pracovního místa, abychom poznali, který kandidát bude na dané místo vyhovující a samozřejmě, abychom věděli, podle čeho vůbec máme zaměstnance vybrat. Stručně řečeno, tento popis je pro definování ideálního profilu kandidáta nezbytný. Popis pracovního místa by neměl být příliš složitý. Je zapotřebí uvést především klíčové činnosti a v některých případech také odkaz na daný proces, který je blíže popsán v procesních knihách společnosti.

Popis pracovního místa představuje jakýsi obsah práce na pracovním místě a vytváří představu o požadavcích kladených na zaměstnance, který by na tomto pracovním místě měl pracovat.

Správný popis pracovního místa by měl vždy obsahovat název pracovního místa, strukturu podřízených vztahů, jaký je účel a cíl pracovního místa, jeho hlavní úkoly a činnosti, stanovené pracovní prostředky a zařízení, které by měl pracovník umět ovládat a v neposlední řadě také všeobecné pracovní podmínky, jako je místo výkonu práce, bezpečnost na pracovišti a další.

Požadavky pracovního místa

Požadavky pracovního místa specifikují, jaké nároky jsou na kvalifikaci pracovníka kladeny. Určují kvalifikační, osobnostní a další různé požadavky, které musí pracovník na tomto místě splňovat. Specifikace pracovního místa může být podle Armstronga (2007) sestavena dle níže uvedených bodů:

- **Odborné schopnosti.** Uvádí se zde jak vrozené, tak získané schopnosti, dovednosti a znalosti, které musí kandidát mít a znát, a které jsou důležité pro řádné vykonávání funkce. Spadají zde např.: jazykové znalosti, organizační schopnosti, schopnost rozhodovat se, rychlost, přesnost atd.
- **Požadavky na chování a postoje.** Jedná se o určité osobnostní předpoklady. Jde o to vybrat vhodný typ chování, které je požadováno k úspěšnému výkonu práce a zároveň by odpovídal kultuře organizace.

- **Odborná příprava a výcvik.** Vymezuje stupeň a obor vzdělání, tedy jaké jsou požadavky na minimální dokončené vzdělání či který obor je vyžadován k vykonávání funkce.
- **Zkušenosti a praxe.** Období praxe ve stejném či obdobném oboru, získané zkušenosti z praxe. Jaké činnosti již kandidát vykonával a jeho úspěšnost v nich.
- **Zvláštní požadavky.** Pro případ potřeby úspěchu v nějakých oblastech.
- **Vhodnost pro organizaci.** Zda bude schopen kandidát v organizaci pracovat a přizpůsobit se jí.
- **Ostatní požadavky.** Zde spadají například požadavky, co se týče cestování a pracovních cest, neobvyklá pracovní doba, proměnlivost pracoviště aj.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče.** Zobrazuje míru, do jaké může organizace splnit očekávání uchazeče v rámci kariéry, vzdělávání, rekvalifikace, jistoty zaměstnání atd.

Specifikace pracovního místa může samozřejmě obsahovat více bodů, které jsou důležité pro vybrání správného kandidáta na příslušnou pracovní pozici. Záleží jen na organizaci, jak si specifikaci pracovního místa vymezí. Největším nebezpečím bývá přílišné nadhodnocení vyžadované kvalifikace a schopností na kandidáty. Ačkoliv organizace chce to nejlepší, musí požadavky stanovit přiměřeně.

Analýza pracovního místa je jakýmsi pomyslným začátkem procesu zabezpečování lidských zdrojů do příslušné organizace. Tato činnost je prováděna pomocí metod a modelů uváděných v různých literaturách a po několik let zažitých v organizacích.

2.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Zaměstnance můžeme získávat ze dvou zdrojů. Jedním jsou interní zdroje neboli vnitřní zdroje organizace. V případě této varianty je na volné pozice vybíráno ze stávajících zaměstnanců. Druhý zdroj nazýváme jako externí. V tomto případě jsou nabírány osoby, jenž se vyskytují mimo organizaci.

Interní zdroje

Při obsazování nové či uvolněné pracovní pozice nesmí organizace zapomínat na vlastní zdroje, tedy na možnost obsazení pracovní pozice z vlastních řad zaměstnanců. Ve většině organizací se uplatňuje zásada nejprve využít právě svých vlastních zdrojů a

nabídnout tak příležitost interním zaměstnancům organizace. Tato metoda dosazování na volné pracovní místo zajišťuje zaměstnancům možnost kariérního růstu a zároveň lepší motivaci k práci. Spisovatel Vajner (2007) připomíná, že interní dosazování zaměstnanců má samozřejmě své výhody i nevýhody.

K výhodám patří především to, že zaměstnanci již organizaci znají a orientují se v ní. Dále také že společnost má o zaměstnancích potřebné a spolehlivé informace, či že náklady na získávání a výběr jsou v tomto případě nižší.

Mezi nevýhody interního dosazování naopak zahrnujeme narušení zaměstnancovy běžné pracovní činnosti. Dále třeba, že nápadů od stávajících zaměstnanců je méně a v mnoha případech je zapotřebí nové školení a výcvik, které může být nákladné.

Externí zdroje

Externí zdroje jsou nazývány také jako vnější zdroje organizace. Tento způsob získávání zaměstnanců je vcelku zdoluhavý. Pokud organizace nenajde vhodného kandidáta ve svých řadách zaměstnanců, přichází na řadu možnost získání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Za vnější zdroje považujeme úřady práce, zprostředkovatelské agentury, školy a univerzity, různá média, burzy práce a inzerci v denním tisku či v odborných časopisech.

Hlavními výhodami externích zdrojů je, že kandidáti jsou potencionálním zdrojem nových nápadů a myšlenek a že mohou mít širší a lepší zkušenosti.

V případě externího dosazování vnímáme nevýhodu naopak v tom, že při výběru zaměstnanců máme méně spolehlivé informace a můžeme se dopustit chyby. Nevýhodou je také, že výběr může být dražší a zdoluhavější a navíc je zapotřebí delší doba na vyškolení nového zaměstnance.

2.1.3 Podmínky získávání pracovníků

Jak Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) uvádějí, ohlasy potencionálních uchazečů na nabídku práce na daném pracovním místě a v určité organizaci jsou závislé na řadě podmínek, které členíme na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky rozlišujeme blíže na dva základní typy. Jednak na podmínky vztahující se ke konkrétní pracovní pozici, jako jsou povaha práce, postavení v hierarchii funkcí, požadavky kladené na uchazeče, kam spadají uchazečovy schopnosti, vzdělání aj.

Patří mezi ně i rozsah kompetencí k dané pracovní pozici, náplň práce a pracovní doba, místo výkonu práce a různé další pracovní podmínky jako odměny, pracovní prostředí, výhody poskytované zaměstnavatelem apod. Druhým typem vnitřních podmínek jsou podmínky související s příslušnou organizací. Zde zahrnujeme úspěšnost, prestiž a dobré jméno organizace, úroveň odměňování a jeho spravedlnost oproti konkurenčním organizacím, úroveň péče o zaměstnance, možnost dalšího vzdělávání a personálního rozvoje, mezilidské vztahy a třeba také i místo, kde se samotná organizace nachází, či kvalita životního prostředí v jejím okolí.

Do **vnějších podmínek** zahrnujeme podmínky demografické, jako je např.: populační vývoj či mobilita obyvatelstva. Taktéž i ekonomické podmínky, kam spadají rozdíly mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce a celkový vývoj národního hospodářství. Sociálními podmínkami jsou např.: hodnotová, profesní, vzdělanostní a rodinná orientace lidí. Mezi podmínky technologické můžeme zahrnout úroveň přizpůsobování se nové technice a rekvalifikace. Podmínky sídelní znázorňují, která území a jaký typ osídlení je lidmi preferován. V neposlední řadě zde patří i politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují zaměstnávání cizinců u nás a naopak.

Jak jde z výše uvedeného poznat, vnitřní podmínky se zaměřují především na jednotlivé rozhodování uchazečů a jsou ovlivnitelné, kdežto podmínky vnější organizace ovlivnit nemůže, protože jsou jasně dané.

2.1.4 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

Na základě dobře metodologicky propracovaného postupu získávání zaměstnanců může organizace ušetřit nejen mnoho času, ale i nákladů s tím spojených. Je tedy vhodné dodržovat následující postup skládající se ze vzájemně navazujících kroků, který definoval Koubek (2007).

Krok 1: Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Vychází z plánů organizace který určuje množství a kategorie zaměstnanců, které je potřebné v rámci organizace zaměstnávat, aby bylo možné uspokojovat její aktivity. Taktéž vyplývá z momentální, operativní potřeby. Je tedy zapotřebí identifikovat tyto potřeby zaměstnanců s předstihem před jejich samotným získáváním. Aby nezůstalo pracovní místo dlouho volným, je nutné včasné zpozorování potřeby získání nového zaměstnance.

Krok 2: Popis a specifikace nově obsazovaného pracovního místa

Aby organizace věděla, koho s nabídkou nové pozice oslovit, které metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů vyžadovat apod., je zapotřebí vědět vše potřebné o volném pracovním místě. Klíčovým prvkem tohoto procesu získávání pracovníků je seskupení potřebných informací o volném pracovním místě. Tyto důležité informace nám poskytuje popis pracovního místa a specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka.

Jestliže je poslední analýza pracovních míst zastaralá a popisy či specifikace už nejsou aktuální, je potřebné je nejprve zaktualizovat a až poté využívat. Na základě zkušeností podle Martina (2007) vyplývá, že čím jsou požadavky na pracovní místo, kvalifikaci a praxi přesněji specifikované, tím se zvyšuje pravděpodobnost přijetí vhodných kandidátů.

Krok 3: Zvážení případných alternativ

V současné době, době hospodářské krize, organizace kladou důraz na hospodaření se zaměstnanci a možnost snižování nákladů na práci. Společnosti zkoumají jestli se vyskytují lepší možnosti obsazování volných míst, jako např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce na jiná pracovní místa, pokrytí práce pomocí přesčasů, zkrácených úvazků, dohodou o pracovní činnosti či dohodou o provedení práce.

Krok 4: Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání zaměstnanců a jejich následný výběr

Tento výběr je velmi důležitý z hlediska podrobných i rozsáhlých popisů a specifikací pracovního místa. Protože by bylo velmi složité pracovat s jejich úplnou verzí v samotném procesu, musí organizace vymezit, které charakteristiky popisu pracovního místa a požadavků na zaměstnance jsou významné.

Stejně jako Koubek (2007), tak i další autoři, člení tyto požadavky na zaměstnance na:

- požadavky nezbytné, od kterých nelze ustoupit, jelikož jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci,
- požadavky žádoucí, jež nejsou bezpodmínečně nutné pro zaměstnancovo přijetí, protože je možné ho následně vycvičit či vzdělávat,
- požadavky vítané, které taktéž nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon dané práce, zvyšují však využitelnost zaměstnance,
- požadavky okrajové, opět nejsou zapotřebí pro výkon práce, je zde totiž možnost zajistit je jiným způsobem.

V pracovní nabídce je vhodné uvést všechny nezbytné požadavky a také požadavky žádoucí, případně i vítané. Zároveň by tyto uvedené požadavky neměly odrazovat potenciální uchazeče.

Krok 5: Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů na volné pracovní místo

Každá organizace rozlišuje dva základní typy zdrojů potenciálních zaměstnanců. Buďto má možnost je vyhledávat ve vlastních řadách zaměstnanců nebo se může zaměřit na výběr zaměstnanců mimo organizaci, tedy z vnějších zdrojů.

Mezi vnitřní zdroje zahrnujeme:

- pracovníky uspořené v důsledku technického rozvoje, tzn. v důsledku nahrazení živé práce informačními technologiemi, taktéž i ty, kteří byli uspořeni v důsledku zlepšení organizace práce a další.
- pracovníky uvolňované v souvislosti s ukončením určité činnosti či v rámci organizačních změn,
- pracovníky, kteří jsou již schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud,
- pracovníky, kteří mají z nějakých důvodů zájem o přechod na jiné volné místo, ačkoliv jsou na současné pozici účelně využiti.

K hlavním vnějším zdrojům zaměstnanců patří podle Kaňákové, Bláhy, Babicové (2000) čerství absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí, volné pracovní síly na trhu práce i zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit stávajícího zaměstnavatele, např. z důvodu nespokojenosti. Mezi doplňkové vnější zdroje řadíme důchodce, studenty, ženy v domácnosti a na mateřské dovolené, zahraniční obyvatelé aj.

Zaměstnanci jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů mohou přinášet organizaci řadu výhod a nevýhod. Je tedy důležité obě možnosti pořádně zvážit. O jaké výhody a nevýhody se jedná, již bylo uvedeno výše.

Krok 6: Volba metod získávání nových zaměstnanců

Při rozhodování, jakou metodu získávání zaměstnanců použít, je zapotřebí nezapomenout informovat vhodné osoby o existenci volných pracovních míst v organizaci a povzbudit je tak, aby se o příslušná místa ucházeli.

Samotná volba nejvhodnější metody výběru je závislá na celé posloupnosti faktorů. Ty vyplývají z různých předpokladů, např. z jakých zdrojů bude organizace pracovníky vybírat, jaké požadavky jsou kladeny na příslušné pracovní místo, jaká je aktuální situace na trhu práce, množství peněz, které si může dovolit organizace na získání zaměstnanců vydat aj.

Metod získávání je v literaturách uvedeno hodně, a proto se zaměřím jen na metody výběru, které jsou používány nejvíce.

- **Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce pomáhají jak osobám hledající zaměstnání, tak i organizacím, které hledají nové zaměstnance, a to za výhodných podmínek. Spolupráce s úřady práce je bezplatná, jelikož náklady jsou hrazeny ze státních prostředků určených na realizaci politiky zaměstnanosti. Úřady práce vedou potřebné informace ohledně každého uchazeče, zajišťují předběžný výběr a také poskytují materiály o jednotlivých uchazečích.

- **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Inzerce je nejrozšířenější metodou, jak najít vhodné zaměstnance vlastními silami. Typickými médii které používáme pro inzerci nejvíce jsou především tiskoviny. Podstatně méně často jsou využívány rozhlas a televize. Typ média volíme především podle územní působnosti, kterou rozlišujeme na místní, regionální a celostátní, a taktéž podle periodicity a četnosti. Inzerce se vyznačuje vysokými náklady, které jsou však často snižovány na úkor efektivnosti.

K výhodám inzerce zahrnujeme hlavně její rychlost informování adresáta, oslovení většího množství adresátů a zvyklost či zájem těchto adresátů si inzeráty pročitat. Mezi nevýhody inzerce naopak patří jejich vysoká cena a zároveň snaha inzerenta ji co nejvíce minimalizovat na úkor její efektivnosti. Nevýhodou může být také nevhodné umístění inzerátu, tím se myslím např. špatný den, hodina, nevhodná stránka apod., kdy inzerent nemá vždy možnost tyto skutečnosti nějakým způsobem ovlivnit.

- **Využití internetu pro získání zaměstnanců, tzv. *e-recruitment***

V současné době má k internetu přístup téměř každý a tak stále přibývá internetových serverů, kde mohou organizace nabídky práce umisťovat. Některé organizace mají vlastní internetové stránky, kde zájemce informují o volných pracovních pozicích. Uchazeči nacházejí na internetu velký výběr pracovních nabídek, které jsou průběžně aktualizovány. Díky internetu se proces získávání zaměstnanců stává rychlejším a zároveň levnějším.

- **Vývěsky v organizaci i mimo ni**

Vývěsky patří mezi nenáročnou a relativně levnou metodu získávání zaměstnanců. Obsahují informace o volných pracovních místech a jsou vyvěšovány buďto přímo v organizaci nebo mimo ni, tedy na nějakém veřejném místě, kde k nim má náhled každý. Součástí vývěsek bývá zpravidla podrobný popis pracovní pozice, podmínky, které je zapotřebí splňovat, termíny a kontakty, kdy a kde je možno se o práci přihlásit.

- **Uchazeči se nabízejí sami**

V případě této metody dochází k tomu, že se uchazeči písemně či osobně ucházejí o práci přímo v organizaci. Jde o pasivní metodu získávání zaměstnanců. Výhodou je eliminace nákladů na inzerci, které nejsou zrovna nejnižší. Nevýhodou je nedostatečná možnost výběru.

- **Doporučení současným zaměstnancem organizace**

Jedná se taktéž o pasivní metodu získávání zaměstnanců. Pomocí ní může stávající zaměstnanec organizace poskytnout příslušnému vedoucímu či personálnímu pracovníkovi tip na vhodného potenciálního kandidáta. Na druhou stranu má možnost stávající pracovník informovat svého známého, o kterém ví, že je vhodný na danou pracovní pozici, o existenci tohoto místa a sdělit mu náplň práce a kontakt na osobu, kterou může ohledně pracovního místa kontaktovat. V mnoha případech bývá metoda doporučení organizací odměňována, a to v případě, že se potenciální kandidát osvědčí.

- **Přímé oslovení**

Předpokladem této metody je, že vedoucí pracovníci sledují, kdo v daném oboru vyniká, má dobré nápady či se stal ve svém oboru významným. V případě potřeby je vyhlédnutý uchazeč osloven nabídkou práce. Preferuje se u vyšších a náročnějších funkcí.

- **Spolupráce organizace s různými vzdělávacími institucemi**

Jde o široce využívanou metodu, která usnadňuje organizaci získávání mladých odborníků se vzděláním v příslušném oboru. Řada organizací se podílí nebo nějakým způsobem zasahuje do provozu vzdělávací instituce, která mládež připravuje na budoucí povolání. Ve většině případů provádí škola pro organizaci předvýběr a doporučuje vhodné studenty či absolventy do pracovního kolektivu. Organizace bývá o profilu studenta dostatečně dobře informována. Nejlepším z kandidátů bývá nabízená budoucí spolupráce s možností rozvoje, včetně praxe

během studia. Nevýhodou této metody je sezónní nástup absolventů do zaměstnání, takže je není možno obsazovat na pracovní pozice v průběhu celého roku.

- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů**

Tato metoda je velice nákladná. Agentury a zprostředkovatelny se zabývají nejen získáváním potenciálních kandidátů, ale zároveň i jejich předvýběrem. Tyto agentury mají velkou působnost na trhu a mnoho zkušeností s vyhledáváním zaměstnanců. Využití metody se preferuje u získávání špičkových specialistů a manažerů.

- **Lovci lebek**

Lovci lebek, neboli *headhunting*, je tým profesionálních konzultantů, kteří metodou přímého oslovení vyhledávají profesionály na pozice vyššího a top managementu a to podle přesně definovaných potřeb klienta, tzv. zadavatele. Jak Armstrong (2002) uvádí, tyto služby nepatří mezi ty levné. Oproti klasickým personálním agenturám nenabízejí volné pozice veřejně, nýbrž hledané pozice nikde neinzerují. Pracují tiše a diskrétně.

Krok 7: Volba dokumentů a informací, které budou požadovány od uchazečů

Tento krok může značně ovlivnit pozdější výběr pracovníku z hlediska jeho úspěšnosti. Závisí na něm, jak moc podrobné a spolehlivé informace organizace o uchazeči získá. Jaké dokumenty budou požadovány po uchazečích, záleží na povaze pracovního místa. Nejčastěji bývá vyžadován životopis, průvodní dopis, doklady o vzdělání a praxi, dotazník, posudek z předchozího zaměstnání, výpis z trestního rejstříku a lékařské potvrzení.

- **Životopis**

Právě životopis představuje jednu z příležitostí, jak se ukázat organizaci v tom nejlepším světle a vyzvednout pozitivní vlastnosti na úkor těch negativních. Je základní metodou podávání žádosti o práci a může mít mnoho podob. V dnešní době se nejvíce preferuje strukturovaný či polostrukturovaný životopis, který má jakýsi stanovený postup, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno, což usnadňuje vzájemné porovnávání uchazečů.

- **Průvodní dopis**

Formou průvodního dopisu získá organizace informace o komunikačních dovednostech a myšlenkových procesech uchazeče. Ten zde uvádí, proč se o dané pracovní místo zajímá.

Organizace někdy vyžadují, jak uvádí Koubek (2007), napsání průvodního dopisu vlastní rukou, aby mohly využít grafologickou metodu.

- **Dotazník**

Dotazník slouží k seskupení základních údajů o uchazeči a dalších informací, které by mohly pomoci odhadnout vlastnosti uchazeče a jeho vhodnost na danou pozici. Práce s dotazníky je náročnou analytickou činností. Je jakýmsi základem pro uspořádání většího počtu uchazečů podle vhodnosti, vypracování seznamu uchazečů, a rozhodnutí, kdy a jestli vůbec uchazeče pozvat k pohovoru. Jak vyjmenovává Armstrong (2007), v praxi se využívají dva druhy dotazníků:

- Jednoduchý, který uvádí pouze holá fakta o identifikačních údajích a pracovních zkušenostech z předchozích zaměstnání.
- Otevřený, jenž umožňuje uchazeči, aby se rozepsal o svých zájmech, dosavadních úspěších, měl možnost zaujmout apod.

Krok 8: Formulace nabídky zaměstnání

Formulace nabídky musí vyplývat z popisu a specifikace pracovního místa. Měla by uchazeči poskytnout veškeré důležité informace o pracovním místě. Je zapotřebí promyslet, jaké informace v nabídce uvést, jelikož jejich úkolem je povzbudit vhodné uchazeče k přihlášení a zároveň odradit ty nevhodné, kteří by jen organizaci připravovali o čas a peníze. Důležitým není pouze samotný obsah nabídky (inzerátu), ale i její forma a umístění.

Krok 9: Uveřejnění nabídky zaměstnání

Všechny výše uvedené kroky spadají do přípravné fáze. Po ní následuje samotné uveřejnění nabídky zaměstnání a určité období, kdy mají uchazeči možnost ucházet se o práci. V organizaci se hromadí dokumenty a informace o potenciálních kandidátech. Autor Koubek (2007) zdůrazňuje, že je vhodné, aby organizace využila více způsobů uveřejňování nabídky a nespolehala se pouze na jednu metodu. Doba, kdy se mohou kandidáti o zaměstnání ucházet, by neměla být příliš dlouhá, ani krátká.

Krok 10: Shromažďování dokumentů a informací od všech uchazečů a samotné jednání s nimi

V období, kdy je nabídka zaměstnání uveřejněna, dochází ke shromažďování dokumentů a informací od všech uchazečů, kteří se rozhodli reagovat na nabídku. Při

shromažďování by mělo docházet k okamžité kontrole úplnosti informací a případně uchazeče požádat o jejich dovyplnění. Poté je vhodné všechny materiály přehledně uspořádat.

Krok 11: Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

V rámci předvýběru dochází k výběru nejvhodnějších kandidátů ze všech přihlášených uchazečů, kteří se zdají být nejlépe vyhovující na obsazované pracovní místo. Předvýběr se provádí na základě dokumentů, které uchazeči předložili a informace v nich se srovnávají s profilem a požadavky obsazovaného místa. Jak Koubek (2007) ve svých dílech uvádí, během předvýběru se uchazeči dělí do třech skupin: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Nevhodní uchazeči jsou obesláni zdvořilým odmítavým dopisem a poděkováním za zájem.

Krok 12: Sestavení seznamu uchazečů na volné pracovní místo, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Závěrečným krokem procesu získávání je sestavení seznamu uchazečů. Na každé obsazované pracovní místo může připadnout i více vhodných uchazečů. Je však vhodné jejich počet regulovat vzhledem k náročnosti pozice. U vybírání zaměstnance na vyšší pozice je vhodné pozvat více uchazečů, abychom zabránili výběru nekvalitního uchazeče.

Mezi prvky procesu získávání zaměstnanců patří zejména analýza pracovních míst, personální plánování a získávání zaměstnanců. Je zapotřebí stanovit, z jakých zdrojů budeme zaměstnance vybírat, kolik jsme ochotni na získání pracovníka vynaložit, důležitost obsazení pracovní pozice a mít přehled o podmínkách na trhu práce, které organizaci ovlivňují.

2.2 Výběr zaměstnanců

Zvolení vhodné metody získávání zaměstnanců vede k obdržení vyhovujícího množství žádostí od uchazečů o volné pracovní místo. Nyní následuje vybrání nejvhodnějších uchazečů. Je zapotřebí umět rozeznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům na obsazované místo a zároveň bezproblémově zapadne do mezilidských vztahů organizace.

Jelikož se výběr zaměstnanců podílí na dosahování cílů organizace, dělá to z něj důležitou personální činnost. Autoři Foot a Hook (2002) se shodují s Kaňákovou, Bláhou a Babicovou (2000) v názoru, že výběr je proces, kde je zapotřebí zajistit řadu úkonů, jako např.

shromáždit co nejvíc závažných informací o uchazečích a umět tyto informace vhodně uspořádat a zhodnotit. Dále je potřebné uchazeče správně odhadnout a předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a poskytnout zájemcům informace o volném pracovním místě.

2.2.1 Fáze výběru zaměstnanců

V praxi zpravidla rozlišujeme dvě fáze výběru pracovníků:

- **Předběžná**, která vzniká původní potřebou obsadit volné pracovní místo. Následně přicházejí tři charakteristické kroky. První z nich, spočívá ve vymezení pracovního místa a stanovení jeho základních pracovních podmínek. Druhý krok vytyčuje požadavky na kvalifikaci, znalosti a dovednosti uchazeče potřebné pro úspěšné vykonávání práce na příslušné pracovní pozici. V rámci třetího kroku dochází k podrobné specifikaci požadavků na uchazeče, kde zahrnujeme praxi, zvláštní schopnosti a specializaci apod.
- **Vyhodnocovací fáze** následuje s časovým odstupem po předběžné fázi a to z důvodu shromáždění vhodného počtu uchazečů. Skládá z několika kroků, není však zapotřebí absolvovat všechny. Záleží vždy na charakteru pracovního místa.

2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Existuje velký počet metod výběrů pracovníků. Záleží pouze na organizaci, kterou metodu zvolí a jestli použije jen jednu, či kombinaci několika metod. Ke každé pracovní pozici se hodí jiná metoda výběru, což je ovlivňováno především nároky kladenými na potenciálního pracovníka. Dá se říci, že čím je pracovní pozice důležitější, tím více metod je při výběru použito. Finanční situace organizace a aktuální stav na trhu práce značně ovlivňují volbu metody výběru pracovníků.

Jak je uvedeno v mnoha literaturách, kromě dotazníku a zkoumání uchazečova životopisu se pro výběr nejvhodnějších kandidátů využívají nejčastěji níže uvedené metody.

Testy

Jsou někdy nazývány jako testy pracovní způsobilosti. Bývají ve většině případů součástí assessment centra. Jedná se především o pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. K nejčastěji využívaným testům patří:

- **Testy inteligence**, tento typ testů je vhodný v situacích, kdy hraje inteligence hlavní roli pro dané zaměstnání. Lze pomocí nich hodnotit uchazečovy dovednosti jako je aritmetické, slovní a prostorové myšlení.
- **Testy osobnosti**, pomocí těchto testů lze určit pravděpodobné chování uchazeče v určité roli. Jsou označovány jako testy psychologické, které znázorňují osobnost uchazeče, dokážou rozpoznat, zda se jedná o introverta, extroverta, zjistit jaká je uchazečova svědomitost, příjemnost a další.
- **Testy schopností** se využívají pro měření mechanických, numerických a verbálních schopností uchazeče.
- **Testy vzdělavatelnosti** zjišťují, jakou má uchazeč schopnost přijímat informace, zvládat nové postupy a prostě celkovou schopnost přizpůsobení se změnám.
- **Testy znalostí a dovedností** jsou používány pro zjištění hloubky odborných znalostí a odborných návyků uchazeče.

Výhodou testů pracovní způsobilosti je jejich přesnost a rychlost vyhodnocení, přičemž nevýhodou je zase časová náročnost na jejich samotné vytvoření.

Assessment centre

Ve svém díle Vajner (2007) poukazuje, že AC je dnes asi nejvyužívanější metodou výběru zaměstnanců. Jedná se o skupinovou metodu. Kromě samotných kandidátů se ho účastní také více nezávislých pozorovatelů, jak interních, tak externích. Lze pomocí ní zobrazit řadu různých situací, které se blíží situacím reálným.

Výhodou AC je komplexní pohled na kandidáty a reálná situace, je spolehlivá a zajímavá nejen pro účastníky, ale i pro hodnotitele a můžeme tak modelovat situaci dle naší potřeby. Nevýhodou je naopak náročnost na přípravu a vyšší náklady na její realizaci.

Metodu assessment centre je možno provádět několika různými způsoby jako např. individuální prezentace, hraní rolí v týmu, skupinová diskuse, manažerské hry, skupinové, ale i individuální řešení problémů, řízený rozhovor s účastníkem a další doplňující psychodiagnostické metody.

Rozhovor

Rozhovor, v literaturách nazýván častěji jako pohovor, patří mezi nejčastěji využívané metody výběru zaměstnanců. Každý rozhovor by měl zpravidla obsahovat ze začátku přivítání

kandidáta a vzájemné představení se. Důležité je také navodit přátelskou atmosféru, aby se kandidát uvolnil a byl přirozený. Na závěr zbývá prostor pro případné otázky kandidáta a poté ukončení rozhovoru a vzájemné rozloučení se.

Rozhovor pomáhá k ověření předpokládaných úsudků o uchazeči. Je vhodné, aby si její osoba vedoucí rozhovor předem připravila a sledovala v jeho průběhu nejen verbální, ale i neverbální komunikaci, pomocí níž lze identifikovat postoje uchazeče. Z hlediska obsahu a průběhu rozhovory třídíme na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Jak uvádí Koubek (2007), můžeme rozhovory členit také podle množství a struktury účastníků, a to na rozhovory individuální, panelové, postupné a skupinové.

- **Rozhovory podle obsahu a průběhu**

Strukturovaný rozhovor zaručuje vysokou platnost, jelikož pokládané otázky, které si tazatel předem připraví, jsou stejné pro všechny. Nestrukturovaný rozhovor naopak není založen na předem připravených otázkách, nýbrž vyplývá z dané situace vzniklé během rozhovoru. Jeho forma a postup se rýsují právě v jeho průběhu. Polostrukturovaný rozhovor, neboli semi-strukturovaný, je kombinací výše zmíněných typů rozhovorů. Strukturované a polostrukturované rozhovory jsou z hlediska srovnání a vyhodnocení vhodnější.

- **Rozhovory podle množství a struktury účastníků**

O **rozhovoru individuálním** hovoříme v případě, kdy rozhovor s uchazečem vede jeden pracovník organizace, zpravidla bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Naopak **rozhovor před panelem posuzovatelů** bývá tvořen zpravidla 2 až 3 osobami. Tuto posuzovací komisi nejčastěji tvoří bezprostřední nadřízený, personalista a zkušený psycholog. Panelový typ rozhovoru umožňuje objektivnější posuzování uchazeče a je využíván u náročnějších pracovních pozic. **Postupný rozhovor** je časově náročný a je tvořen sérií individuálních rozhovorů, pokaždé však s jiným posuzovatelem. **Skupinový rozhovor** je tvořen skupinou uchazečů na jedné straně a jedním či více posuzovateli na straně druhé. Je využíván pro dílčí posouzení některých skutečností, především chování uchazeče ve skupině.

- **Další typy rozhovorů**

Mezi ostatní typy rozhovorů patří **behaviorální** neboli **kompetenční rozhovor**. Jedná se o účinnou metodu založenou na hlubším poznání kandidáta o zaměstnání. Podle Vajnera (2007) se tento typ rozhovoru zaměřuje za zjišťování měkkých kompetencí. Jako měkké kompetence můžeme chápat osobnostní vlastnosti kandidáta pro výkon jeho práce, čímž se

rozumí např. flexibilita, schopnost uchazeče pracovat v týmu, jeho manažerské dovednosti apod. Behaviorální rozhovor je založen na základní tezi, která říká, že pokud se nějakým způsobem choval kandidát v minulosti, bude se tak pravděpodobně chovat i v budoucnu.

Principem jednoho z dalších typů rozhovorů, **stresového rozhovoru**, je pokládat uchazeči sérii rychlých a ostrých otázek, jehož cílem je uchazeče znervózit a zjistit jeho reakce na vzniklou situaci. **Situační rozhovor** je zase zaměřený na dotazy ve smyslu jak by se uchazeč zachoval a jak by postupoval v určité situaci. **Filtrovací**, tzv. screening rozhovor je velmi rychlý, jeho úkolem je vybrat nejlepší kandidáty. **Biografický** neboli **chronologický rozhovor** postupuje krok po kroku od vzdělání přes všechna zaměstnání, jak šly v čase za sebou nebo naopak. Většinou tazatelé postupují druhým způsobem a největší část otázek i času věnují současnému či poslednímu zaměstnání. Méně pozornosti je pak kladeno na dřívější zaměstnání a uchazečovo vzdělání.

Grafologie

Zabývá se zkoumáním rukopisu. Z analýzy písma a rukopisu uchazeče, dle Armstronga (2007), vyvodí psychické vlastnosti, charakter a osobnost, přičemž na základě ní může předpovědět jeho pravděpodobný pracovní výkon na určité pozici.

Reference

Reference poskytují důvěrné konkrétní informace o uchazečích od jejich předchozích zaměstnavatelů. Mohou mít písemnou či telefonickou podobu a jsou potřebné pro kontrolu údajů uvedených samotným uchazečem.

Ukázka práce

Ukázka práce je jako metoda výběru poměrně spolehlivá, nicméně je vhodná spíše pro manuální a umělecké práce, jako je např. novinářství, tvůrčí psaní, grafika, reklama, herectví aj. Po uchazeči bývá požadováno, aby předvedl názornou ukázkou profesionálních schopností provedením činnosti, pro kterou je přijímán.

Lékařské vyšetření

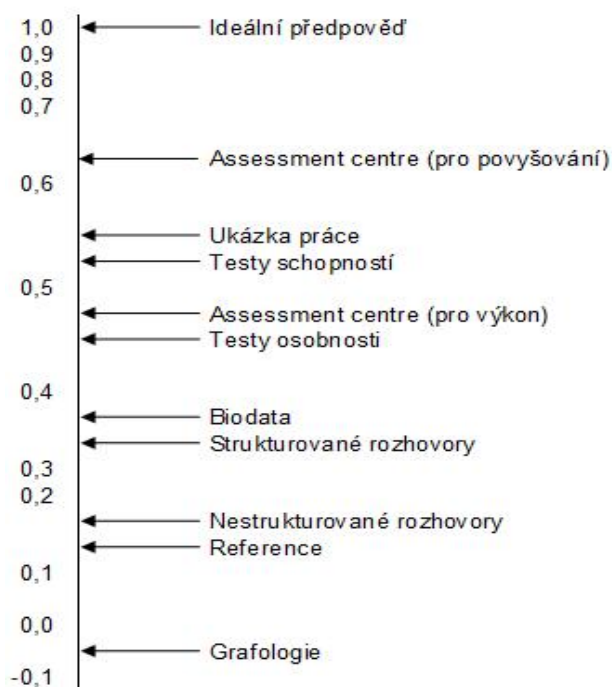
Lékařské vyšetření se využívá především, jako metoda výběru, v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví jiných osob, např. v potravinářském průmyslu. V mnoha případech je tato metoda považována za diskriminační.

2.3 Validita metod výběru zaměstnanců

Kvalita výběrového procesu neboli validita ukazuje, jak efektivní je proces výběru při hledání vhodného uchazeče o nabízenou pracovní pozici. Jelikož výběr zaměstnanců není levnou záležitostí, snaží se organizace takto vynaložené investice získat nazpět právě pomocí úspěšnosti výběrového procesu. Aby byl proces výběru zaměstnanců úspěšný, je zapotřebí zjistit, která metoda výběru je pro jednotlivé obsazované pozice nejvhodnější.

Jak lze vidět na obrázku 2.2, assessment centre, některé testy pracovní způsobilosti, biodata a strukturované rozhovory spadají k přesnějším metodám výběru zaměstnanců. Méně osvědčené jsou pak nestrukturované rozhovory, reference a grafologie, uvádí Armstrong (2002).

Obrázek 2.2: Přesnost metod výběru zaměstnanců



Zdroj: Armstrong (2002)

2.4 Efektivita procesu získávání a výběru nových zaměstnanců

U procesu získávání a výběru nových zaměstnanců je důležité, stejně jako u řady jiných procesů, nastavit zpětnou vazbu, která bude hodnotit jeho úspěšnost a efektivitu. Jak uvádějí Mathis a Jackson (2008), pomocí zpětné vazby můžeme zlepšit úsilí při budoucím procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Kritéria hodnocení činností při získávání zaměstnanců

Jak uvádějí Milkovich a Boudreau (1993) existuje mnoho údajů a poměrných ukazatelů, které lze využít k hodnocení činností spojených se získáváním zaměstnanců. Týkají se např. fáze vzbuzení zájmu potenciálních zaměstnanců, jejich prvotního předvýběru, nabídnutí zaměstnání vybraným kandidátům i samotných výsledů procesu získávání. Pomocí těchto poměrných ukazatelů organizace sleduje efektivnost provádění jednotlivých činností. Na základě výsledků efektivnosti pak může zlepšovat strategii získávání nových zaměstnanců.

Příklady možných kritérií hodnocení procesu získávání:

$$\frac{\text{Počet uchazečů s potřebnou kvalifikací}}{\text{Celkový počet uchazečů}}$$

$$\frac{\text{Celkový počet nabídnutých schůzek}}{\text{Počet uchazečů}}$$

Kritéria hodnocení činností při výběru zaměstnanců

Rozhodnutí učiněná při výběru vhodných uchazečů působí na produktivitu a kvalifikaci pracovní síly i na právní napadnutelnost vztahů zaměstnanců a zaměstnavatelů. Ke zhodnocení těchto dvou obecných proměnných můžeme využít některé z možných kritérií hodnocení výběru zaměstnanců. Patří mezi ně kritéria orientovaná na efektivnost a etiku.

Kritéria orientovaná na efektivnost zahrnují *náklady* vynaložené na nově získaného zaměstnance, *ekonomické výsledky* jako je zisk, produktivita, výrobní náklady aj. Dále zde zahrnujeme *kvantitativní kritéria* jako počet nových zaměstnanců, průměrný výkon nových zaměstnanců a množství zaměstnanců, kteří v organizaci zůstanou déle než 5 let. Možnými kritérii hodnocení výběru jsou i *kvalitativní kritéria*, která vypovídají o validitě použitých metod, průměrné kvalifikaci a úrovni pracovních výkonů nových zaměstnanců, o podílu nových zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají dobře atd. **Mezi kritéria orientovaná na etiku** patří zejména *pocity uchazeče*, tedy jeho spokojenost s organizací, spokojenost s průběhem procesu výběru apod. Kritériem orientovaným na etiku je i *zákonnost*, která vypovídá o počtu právních sporů, dodržování zákonů a negativních reakcích.

2.5 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru

V procesu výběru zaměstnanců mají hlavní roli vedoucí pracovníci, tedy bezprostřední nadřízené obsazované pracovní pozice, případně vedoucí pracovníci o stupeň vyšší. Vedoucí pracovníci spolu s pracovníky personálního oddělení zahajují celý proces výběru definováním pracovního místa, které má být obsazeno. Společně provádějí analýzu pracovního místa, volí

nejvhodnější metody výběru, připravují rozhovory s kandidáty a taktéž se společně podílejí na konečných rozhodnutích o přijetí či nepřijetí kandidátů.

Mezi hlavní činnosti pracovníků personálního oddělení, patří navrhování vhodných metod výběru kandidátů, stanovení jejich pořadí současně s časovým rozvrhem akce, dále zajišťují výběr po administrativní, organizační i metodologické stránce, zajišťují odborné posouzení uchazečů a předkládají vedoucím pracovníkům doporučení, která se týkají výběru vhodných kandidátů. V případě, že je to zapotřebí, zajišťují také účast externích expertů při získávání a výběru vhodných kandidátů.

Pracovníci oddělení lidských zdrojů mají povinnost dodržovat při každé jejich činnosti zásady politiky výběru pracovníků v organizaci a také jednat v souladu se zákony.

2.6 Metodika

Jako nástroj sběru dat, pro výzkumné šetření procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, jsem zvolila dotazník. Jedná se o nejčastěji využívanou metodou průzkumu. Hlavními výhodami dotazníku jsou podle Nového a kol. (1997) nízké náklady a jednoduché zpracování. Nevýhodou je naopak obtížnost sestavení dotazníku. Při jeho tvorbě je důležité dbát na srozumitelnost a jednoduchost a stanovit si cíl průzkumu. U sestavování dotazníku se nesmí zapomínat, že doba potřebná pro jeho vyplnění by neměla přesáhnout 20 až 30 minut. Stejně tak počet otázek by se měl pohybovat okolo dvaceti, jelikož při vyšším počtu otázek je ochoten na dotazník odpovídat málokdo. Každý dotazník by měl obsahovat úvod, kde respondentovi představujeme náplň dotazníku a závěr, ve kterém je poděkování za čas strávený vyplňováním. Důležité je také řazení otázek v dotazníku. Zpočátku uvádíme zajímavé otázky, uprostřed stěžejní a na konci otázky méně závažné. Jak Surynek, Komárková a Kašparová (2001) uvádějí, otázky v dotaznících dělíme na 3 základní typy. Otázky otevřené umožňují volnou tvorbu odpovědi. Jsou však obtížně vyhodnocovány a pro respondenta složité z hlediska formulace odpovědi. Uzavřené otázky nabízejí výběr z několika variant odpovědí, nesmí však respondenta nutit, aby se k některé variantě přikláněl. Musí být uvedeny všechny možnosti. Poslední, polootevřené otázky, jsou kombinací výše zmíněných otázek.

Než je dotazník předložen respondentům k vyplnění, je potřebné ho otestovat. Pilotáž poskytuje zpětnou vazbu a na jejím základě je možné dotazník upravit. Pokud je dotazník vyhodnocen jako vhodný pro výzkum, může být předložen respondentům k vyplnění ihned.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala nadnárodní bankovní společnost GE Money, a. s., která působí na trzích celého světa. V ČR se nyní nachází přes 220 poboček a také více než 620 bankomatů této společnosti. Kromě toho má na území ČR dvě velká sídla. Hlavní centrála společnosti se nachází v Praze, kdežto centrum zákaznických služeb bylo postaveno v Ostravě. Ve své práci se zaměřím na získávání a výběr zaměstnanců na pozice telefonních asistentů, dále jen TA, právě v tomto centru zákaznických služeb.

3.1 *General Electric*

Společnost General Electric, byla založena v roce 1892, na čemž měl velkou zásluhu Thomas Alva Edison. Ten spojil Edison General Electric Company a Thomson-Houston Electric Company. Sloučením těchto dvou společností vznikla právě General Electric Company.

V nynější době je GE koncernem zaměřujícím se na řadu rozdílných činností a to od výroby leteckých motorů, přes lékařskou techniku, přepravu telekomunikace či stavebnictví, infrastrukturní řešení až po poskytování finančních služeb. Součástí tohoto velice diverzifikovaného koncernu je také přední americká televizní společnost NBC Universal.

Společnost General Electric působí ve více než sto zemích a zaměstnává přes 327 tisíc zaměstnanců. Od roku 2001 je vedena Jeffrey Immellem. Za zmínku také stojí, že je společnost od roku 2005 celosvětovým partnerem olympijských her.

Hodnoty růstu

Chod společnosti GE je založen na pěti hodnotách růstu, které společnost vždy a ve všem dodržovala a stále dodržuje. Jednotlivá slova – hodnoty, vyjadřují podstatu toho, co obnáší být součástí GE. Právě tyto hodnoty mají společnost i jednotlivé týmy aktivizovat, zaměřit je na prosazování změn a také na výkon. Patří mezi ně:

- **Externí zaměření** definuje úspěch očima zákazníka a snaží se celosvětově držet krok s dynamikou trhu.
- **Srozumitelnost** a také jednoduchost jsou hlavními prioritami při práci a komunikaci se zákazníky.

- **Představitost** vyjadřuje, že je společnost otevřena změnám a stále přichází s novými a kreativními myšlenkami.
- **Zapojení** vypovídá o respektování nápadů a názorů všech. Společnost je postavena na základě týmové práce.
- **Odbornost** společnosti je vyjadřována více než stoletou působností na trhu. GE se řadí mezi přední odborníky ve všech oblastech, na které se zaměřuje.

3.1.1 GE Money

Velmi významnou součástí finanční divize General Electric je právě skupina společností GE Money. Generálním ředitelem a prezidentem GE Money je William H. Cary. Společnosti GE Money poskytují finanční služby více než 130 milionům klientů, ať už se jedná o jednotlivce či malé a střední podniky. Po finanční stránce nabízí osobní půjčky a podnikatelské úvěry, úvěrové a platební karty, konsolidace úvěrů, hypotéky a jejich refinancování. Kromě toho nabízí i depozita a investiční produkty, pojištění úvěrů, leasing automobilů a v neposlední řadě také poradenství v oblasti získání veřejné podpory na vybrané typy projektů.

3.1.2 GE Money v Ostravě

Dne 4. dubna 2006, bylo v Ostravě otevřeno již výše zmíněné centrum zákaznických služeb, čímž tato společnost dala možnost mnoha lidem najít vhodnou pracovní pozici. Při otvírání centra zákaznických služeb zde pracovalo přibližně 100 zaměstnanců. Společnost se rozhodla rapidně zvýšit počet zaměstnanců a tak jich k lednu 2010 bylo již v ostravském centru zákaznických služeb zaměstnáno přes 800.

Hlavním úkolem centra zákaznických služeb je přijímat a vyřizovat dotazy klientů k jejich spokojenosti. Funguje zde nejen zákaznický servis pro stávající klienty, který je dostupný 24 hodin denně, ale také oddělení pohledávek, telefonický prodej či zpracovávání nových smluv. V celém komplexu centra zákaznických služeb fungují všechny tři společnosti GE Money, tedy GE Money Bank, GE Money Multiservis a GE Money Auto.

Oddělení centra zákaznických služeb

V centru zákaznických služeb pracují zaměstnanci na rozličných pozicích v řadě oddělení. Patří mezi ně marketing, který se zabývá především vývojem nových produktů a

jejich uváděním na trh. Dále se zabývá hledáním různých cest k zákazníkům a zajišťováním efektivních způsobů zvyšování prodeje. Dalším oddělením společnosti je oddělení prodeje, jehož činnost je pro společnost klíčová, protože ji přináší požadovaný zisk. Zaměstnanci oddělení prodeje nabízejí a prodávají produkty či služby zákazníkům. Pracovníci Risku hodnotí míru rizik, vyhodnocují veškeré žádosti o financování a úzce spolupracují na vývoji nových produktů. Funguje zde také oddělení kvality, využívající metodologii Six Sigma pro návrh, vývoj a prodej produktů a služeb. Oddělení informační technologie vytváří projekty, které společnost vedou do budoucna a pomáhají jí udržet přízeň zákazníků. Provoz je zaměřen na zodpovězení dotazů klientů a stará se o to, aby žádosti prošly všemi potřebnými procesy jak mají a ve stanovených intervalech. Zaměstnanci oddělení lidských zdrojů mají na starost proces náboru, školení, odměňování a další činnosti, související právě se zaměstnanci. Jedním z klíčových oddělení jsou i finance, které sehrávají strategickou roli. Toto oddělení společnosti poskytuje pohled na výsledky podnikání a vyhodnocuje další příležitosti k jejímu růstu.

Zaměstnanecká struktura centra zákaznických služeb

V budově centra zákaznických služeb je dnes zaměstnáno přes 800 osob. Od roku 2006 počet zaměstnanců vždy meziročně vzrostl o více než 200. Největší část těchto zaměstnanců je tvořena právě TA. Pracuje se zde v týmech o zhruba 10 – 15 osob. Každý tým má jednoho, případně dva senior telefonní asistenty a jednoho tým manažera. Senior telefonní asistent pomáhá příslušnému tým manažerovi se zaučováním nováčků a rozvojem stávajících členů týmu. Náplní práce tým manažera je především motivace jeho týmu a také jeho vedení k co nejlepším výsledkům.

Počet týmů v budově Axisu rok od roku stoupá. Dnes jich je 57. Poslední nově otevřený tým byl zprovozněn v březnu tohoto roku a je zaměřen a určen pro klienty, kteří chtějí investovat své finance do akcií.

Zhruba kolem 3-4 týmů je vždy přiřazeno pod jednoho manažera provozu. Jejich úkolem je především prezentovat oddělení navenek, ucelovat komunikaci s ostatními odděleními a v neposlední řadě jsou zodpovědní za plnění měsíčních, čtvrtletních a ročních plánů, které jsou pro jejich oddělení nastaveny. Manažerům provozu jsou nadřizení senior manažeři provozu. Ti se aktivně podílejí na řízení a provozu společnosti. Hierarchii zákaznického centra završuje senior manažer, který je zodpovědný za fungování celé budovy.

4 ANALÝZA SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této kapitole bakalářské práce se budu zabývat stávajícím procesem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti GE Money a.s.. Zaměřením se především na obsazování pozic TA, kterých je ve společnosti ročně obsazováno nejvíce.

Informace potřebné pro vypracování této části práce jsem získala v rámci konzultace s pracovníky personálního oddělení z Ostravy a Prahy a také z interních dokumentů společnosti. Informace týkající se nákladů na proces získávání a výběru mi však z důvodu důvěrnosti nebyly poskytnuty, ačkoliv je personalisté evidují.

Získáváním a následně také výběrem nových zaměstnanců se zabývají ve společnosti pracovníci personálního oddělení. V ostravském centru zákaznických služeb pracují čtyři personalisté, kterým jsou přidělena jednotlivá oddělení. Pracovníci personálního oddělení nezodpovídají pouze za zpracovávání informací o volných pracovních místech, přípravu a realizaci výběrových řízení na volné pracovní pozice, ale jsou rovněž zodpovědní za zpracovávání informací o stávajících pracovních místech a zaměstnancích a za mnoho dalších personálních činností. Mezi důležitá data, které personalisté zpracovávají a následně uchovávají patří organizační struktura společnosti, pracovní náplň a požadavky, kladené na jednotlivá pracovní místa, pracovní smlouvy a informace týkající se odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity spojené s péčí o zaměstnance, vypisování informací o výběrových řízeních aj.

4.1 Získávání zaměstnanců v organizaci

Celý proces získávání zaměstnanců popíši v následujících dvanácti krocích tak, jak na sebe ve společnosti GE Money a.s. navazují.

Krok 1: Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Při příležitosti tvorby ročního, kvartálního a měsíčního plánu organizace je zároveň vypracován i plán lidských zdrojů. V tomto plánu je vždy uveden potřebný počet zaměstnanců na jednotlivé pozice v průběhu roku. Při tvorbě plánu lidských zdrojů je zohledňovaná fluktuace zaměstnanců, tedy případně možné odchody stávajících zaměstnanců.

Po vypracování plánu je nový plán porovnán se skutečnými stavem v organizaci a následně vzniká potřeba náhrady některých zaměstnanců a získání dalších zaměstnanců, aby byl doplněn jejich požadovaný stav. Potřeba nových zaměstnanců vzniká především v sezóně, tj. v průběhu třetího kvartálu běžného roku. Je tedy zapotřebí identifikovat budoucí potřebu zaměstnanců s dostatečně velkým předstihem.

Krok 2: Popis a specifikace nově obsazovaného pracovního místa

Při porovnání nového plánu lidských zdrojů se skutečným stavem zaměstnanců dle jednotlivých pozic, organizace zjistí, jaké profese a na jakých pracovních místech včetně jejich počtu je zapotřebí doplnit. Kvalifikační požadavky a krátkodobé či dlouhodobé cíle vyplývají z popisu a specifikace pracovního místa. Ty jsou vypracovány na veškeré pozice v organizaci a jsou uschovány na personálním oddělení.

Předtištěný formulář popisu pracovního místa, který organizace využívá, je určen pro všechny pozice. Nicméně obsah jednotlivých údajů už je odlišný. Čím vyšší a složitější pozice je, tím jsou požadavky na uchazeče, jeho případné kompetence a další údaje týkající se vybrané pozice obsáhlejší.

Specifikace pracovního místa

Společnost GE Money ve svých inzerátech při hledání vhodného uchazeče na volné pracovní místo T uvádí, že pracovník pracuje v týmu 10 až 15 osob na příslušném oddělení. Jeho přímým nadřízeným je tým manažer. Jelikož jsou na pozici TA otevírány úvazky i na méně než 8 hodin denně, je vždy v inzerátu uvedeno, zda se jedná o plný (FT), poloviční (PT) či tříčtvrteční úvazek (TQT).

Součástí specifikace pracovního místa je popis krátkodobých a dlouhodobých cílů potenciálních zaměstnanců. Mezi ty dlouhodobé patří především aktivně a samostatně komunikovat po telefonu se zákazníky společnosti, zvládnout vyřizovat přibližně dvacet telefonických hovorů během jedné hodiny, rychle a bezchybně zapisovat údaje o klientovi do elektronického systému, řešit standardní a nestandardní situace aj. Ke krátkodobým cílům patří úspěšné absolvování vstupního školení GE Money, samostatně komunikovat s klienty, rychle a bezchybně pracovat s potřebnými systémy apod.

Krok 3: Zvážení alternativ

V dnešní době, poznamenané krizí, se společnost GE Money zaměřuje na snižování nákladů a také dopadů samotné krize. Zvažuje různé možnosti úspor. Např. v případě

dlouhodobého snížení prodeje úvěrových produktů je přemítána možnost zrušení pracovního místa, kumulace s jinou pracovní funkcí nebo také možnost zajistit některé pracovní pozice externím dodavatelem, což může pro společnost znamenat velké úspory. Ve společnosti GE Money jsou externím dodavatelem zajišťovány především pozice obchodníků Multiservisu. Jedná se o pracovníky, kteří sepisují se zákazníky smlouvy na splátkové prodeje v různých obchodech a obchodních centrech.

Krok 4: Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa

Vzhledem k tomu, že do společnosti se neustále hlásí velké množství uchazečů, je zapotřebí, aby organizace nastavila u každé pracovní pozice, jaké požadavky je zapotřebí splňovat a které vlastnosti a zkušenosti jsou u obsazovaného místa vítané. Součástí každé inzerované pozice jsou klíčová kritéria, která by měl uchazeč splňovat, aby mohl být přijat na příslušnou pozici. U TA je vždy vyžadováno minimálně vyučení s maturitou, trestní bezúhonnost a ochota pracovat na směnný provoz. Dále by uchazeč neměl trpět vadou řeči. U uchazeče je vítána znalost cizích jazyků, která je výhodou, avšak ne podmínkou pro přijetí a prodejní dovednosti. Samozřejmostí pro přijetí je věk od 18 let.

Krok 5: Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců

Společnost GE Money využívá dvou zdrojů získávání zaměstnanců. Přednostně dává příležitost obsadit volnou pracovní pozici svým zaměstnancům. V případě, že se však ve společnosti nenachází vhodný kandidát na obsazovanou pozici, zaměří se organizace na vnější zdroje zaměstnanců.

Velkou výhodou obsazování pozice z vlastních řad zaměstnanců je především znalost organizace zaměstnanci. Stejně tak ze strany společnosti spočívá výhoda v tom, že svého zaměstnance dobře zná, a to jak po stránce pracovní, tak i morální. Další výhodou interního obsazování volných pozic jsou ušetřené peněžní prostředky spojené s inzercí, najmutím externích personálních agentur apod. Zároveň společnost ušetří nezanedbatelné peněžní prostředky za nejrůznější školení, které by zcela nový zaměstnanec musel absolvovat. Např. vstupní školení do GE Money trvá 14 dní.

Pokud se společnost rozhodne obsadit volnou pozici z vnitřních zdrojů, umožní tak kariérnímu růstu zaměstnanců a zároveň jim poskytuje potřebnou motivaci, velmi důležitou pro pracovní nasazení. Je ale také důležité, aby organizace zvážila, zda původní pracovní místo, z něhož zaměstnanec odchází, bude možné opět obsadit s nižšími nebo maximálně stejnými náklady, jako kdyby novou pozici obsadila kandidátem z vnějších zdrojů.

Co se týče TA, jejich kvantita umožňuje snazší přesuny mezi různými pozicemi. Ti TA, kteří mají dlouhodobé stabilní a nadprůměrné výsledky, se v rámci organizace nejčastěji přesouvají na pozice senior telefonních asistentů nebo na pozice hypotečních, komerčních a jiných specialistů. Na řadové pozice TA, na něž jsou kladeny nižší požadavky, jsou naopak přijímáni uchazeči z vnějších zdrojů.

Krok 6: Volba metody získávání zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že každá metoda s sebou nese také určité náklady, jinou rychlost vyřízení a rozdílnou pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců, využívá společnost GE Money kombinaci několika metod získávání nových zaměstnanců. Volba jednotlivých metod je tedy závislá především na povaze obsazovaného pracovního místa, naléhavosti pracovní místo obsadit a v neposlední řadě na množství finančních prostředků, které si může společnost dovolit vynaložit na výběr nových zaměstnanců. Externí zdroje, které společnost pro získávání potenciálních zaměstnanců využívá, jsou uvedeny níže.

- **Internet**

Pracovníci personálního oddělení na internetových stránkách společnosti průběžně aktualizují volné pracovní pozice. Při vyhledávání vhodného pracovního místa si může uchazeč zvolit, ve kterém kraji zaměstnání hledá, na jakém oddělení by chtěl pracovat, zda hledá zaměstnání na dobu určitou či neurčitou a také jestli má zájem pracovat na plný či zkrácený pracovní úvazek. Zájemce o zaměstnání je vyzván k vyplnění on-line formuláře, kde je zapotřebí uvést osobní a kontaktní údaje. Do on-line formuláře je zapotřebí vložit uchazečův životopis a průvodní dopis a dát souhlas se zpracováním osobních údajů.

Inzeráty ohledně volných pracovních míst podává společnost GE Money současně i na různých internetových serverech, jako je např. www.jobs.cz.

- **Spolupráce s úřady práce**

Ačkoliv se jedná o bezplatnou metodu výběru, není v organizaci moc uplatňována. Důvodem je vcelku časté hlášení se osob, jenž nesplňují podmínky, které jsou na volné pozice kladeny.

- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Od loňského roku stala společnost GE Money partnerem studentské organizace AIESEC v Praze. Pro čerstvé absolventy vysokých škol nabízí prestižní Leadership programy, které

mají absolventům napomáhat v úspěšném odstartování jejich kariéry. Leadership programy jsou dvouleté, uchazeč se během těchto dvou let intenzivně vzdělává, rozvíjí se a získává cenné pracovní zkušenosti. Důkazem kvality a efektivity těchto programů je vysoká úspěšnost jejich absolventů, jenž získali manažerské pozice v rámci společnosti GE.

V dnešní době jsou zprovozněny tři programy Leadership:

FMP – Financial Management Program

Podstatou tohoto dvouletého programu je kombinace pracovních zkušeností a zároveň intenzivního vzdělávání se. Vzdělávání účastníku FMP probíhá formou školení, online výuky a také samostudia. Školení jsou zaměřena zejména na rozvoj znalostí v oblasti účetnictví, finančních analýz a na rozvoj obecných manažerských dovedností. Cílem Financial Management programu je z jejich účastníků vychovat experty a budoucí manažery v oblasti financí.

IMLP – Information Management Leadership Program

V rámci IMLP programu si mohou čerství absolventi výrazně prohloubit znalosti z oblasti IT, podílet se na řízení projektů a vedení lidí. Řeší technické problémy, pracují v týmech pod vedením zkušených IT profesionálů a zapojují se nejen do světa informačních technologií, ale současně získávají přehled o ekonomice a podnikání. Součástí IMLP programu je absolvování řady školení, jenž jsou zaměřeny na rozvoj technických znalostí a také na řízení lidí či manažerské dovednosti.

HRLP – Human Resources Leadership Program

Tento program je zaměřen na mladé odborníky v oblasti lidských zdrojů. Prostřednictvím rotací je uchazečům poskytnut pohled do různých oblastí lidských zdrojů. Účastníci kurzu se podílejí na lokálních a mezinárodních projektech. Jsou součástí společenství mladých talentů v oblasti lidských zdrojů jednotlivých společností General Electric. Cílem tohoto programu je připravit jejich účastníky na další kariérní růst a vedoucí role v oblasti lidských zdrojů.

V březnu tohoto roku se mohli studenti či absolventi vysokých škol z celé České republiky účastnit dalšího ročníku veletrhu pracovních příležitostí Kariéra 2010+, který se konal v prostorách VŠB – TUO již potřetí. Jednou z přítomných nabízejících společností byla v letošním ročníku akciová společnost GE Money. Ta nabídla uchazečům o zaměstnání volné pracovní pozice TA na zkrácený pracovní úvazek.

- **Doporučení současného zaměstnance**

Doporučení nového zaměstnance stávajícím zaměstnancem společnosti je velmi oblíbené, zvláště ze strany zaměstnanců. Hlavním důvodem je finanční odměna za doporučení. Pokud doporučená osoba úspěšně absolvuje výběrové řízení, vstupní školení a zaučí se během zkušební doby tak, že úspěšně zvládá nastavený adaptační plán, je doporučujícímu po šestém měsíci vyplacena odměna.

Výhodou této metody je pro organizaci fakt, že stávající zaměstnanci ve většině případů doporučují osoby, o kterých jsou si vědomi, že jsou na pozici TA či na jiné obsazované pozice vhodné. Doporučení provádí stávající zaměstnanec skrze webové stránky společnosti.

- **Spolupráce s agenturami**

Jelikož je tato metoda získávání finančně náročná, je využívána pouze v případech manažerských a seniorních pozic. Protože společnost lpí na poskytnutí možnosti kariérního růstu svým zaměstnancům, je využívána opravdu zřídka a na tyto důležité pozice jsou ve většině případů dosazováni zaměstnanci z již v organizaci fungujících pracovních pozic.

Krok 7: Dokumenty a informace vyžadované od uchazečů o zaměstnání

Z toho důvodu, že se do společnosti GE Money hlásí velké množství uchazečů o zaměstnání, je zapotřebí provést tzv. předvýběr, který se provádí na základě informací z životopisu a průvodního dopisu. Mezi dokumenty, které jsou u pozic TA vyžadovány, patří kromě životopisu a průvodního dopisu také doklady o vzdělání a praxi, vyplnění osobního dotazníku, lékařské potvrzení o zdravotním stavu uchazeče a výpis z trestního rejstříku.

K poskytnutí životopisu a průvodního dopisu organizaci dochází v okamžiku přihlášení se uchazečem o zaměstnání přes internetové stránky společnosti. U uchazečů, kteří splňují základní podmínky a byli na základě životopisu a průvodního dopisu vybráni mezi potenciálně vhodné uchazeče, je dále proveden telefonický screening. Tento screening odhalí komunikační schopnosti uchazeče, které jsou pro pozici TA nezbytné. Ti z uchazečů, kteří splní všechny předpoklady pro pozici TA, jsou pozváni personalisty na výběrové řízení. Uchazeči, kteří základní požadavky nesplňují, jsou vyřazeni a nejsou dále k samotnému výběrovému řízení již zváni.

Osobní dotazník

Formou osobního dotazníků získává společnost řadu potřebných informací o každém z uchazečů. Vyplňují ho všichni uchazeči, kteří projdou prvním kolem výběrového řízení.

V rámci druhého kola výběrového řízení je pak osobní dotazník s každým uchazečem blíže projednáván s cílem zjistit, ale zároveň i poskytnout bližší informace.

V dotazníku je osm otázek, jenž jsou zaměřeny převážně na informace týkající se časových možností uchazeče, a to datum možného nástupu, zda je pro uchazeče akceptovatelná práce na směny a znázornění časových možností uchazeče v jednotlivých dnech v týdnu, včetně víkendů. Dále uchazeč uvádí, kolik víkendů v měsíci je ochoten odpracovat, jak dlouho je ochoten čekat na nabídku zaměstnání a jaká je minimální výše hrubé mzdy, za kterou je ochoten uchazeč nastoupit. Uchazeč v dotazníku uvádí také telefonní či e-mailový kontakt a zda je proti němu zahájeno trestní řízení.

Životopis

Dá se říci, že životopis je nejdůležitějším zdrojem informací o potenciálních zaměstnancích. Ve společnosti GE Money je vyžadován ať už se jedná o pozici TA či třeba manažera. V rámci náboru nových zaměstnanců společnost vyžaduje po kandidátech poskytnutí strukturovaného životopisu. Strukturovaná forma životopisu je vyžadována kvůli lepší možnosti porovnání s životopisy jiných uchazečů.

Průvodní dopis

V průvodním dopisu uchazeč uvádí důvod, proč má zájem o nabízenou pozici a proč se považuje za vhodného kandidáta na danou pozici.

Krok 8: Obsah nabídky zaměstnání

Společnost GE Money používá při formulaci pracovní nabídky příslušný popis pracovního místa. Nabídka zprostředkovaná internetem či jinými metodami získávání zaměstnanců na pozice TA se mírně liší z hlediska uváděných údajů, nicméně všechny potřebné náležitosti vždy obsahuje. Na nabídkách volných pracovních míst se uchazeči mohou informovat o názvu organizace a názvu pracovního místa, místě výkonu práce a stručné charakteristice pozice včetně typu pracovního úvazku a pracovní době. Nabídka volných pracovních míst obsahuje krátkodobé a dlouhodobé cíle uchazeče, klíčová kritéria výběru a kontakt na organizaci.

Krok 9: Uveřejňování pracovních nabídek

Poté, co organizace vhodně zformuluje nabídku volného pracovního místa, aktualizuje seznam volných pozic na svých internetových stránkách a několika dalších serverech, na

nichž lze hledat zaměstnání. V průběhu celého roku je stávajícím zaměstnancům společnosti připomínána také možnost doporučení vhodného uchazeče.

Jelikož je společnost známá svým neustálým růstem, nikoho nepřekvapí, že na pozice TA jsou inzerovány nabídky po dobu celého roku. Každý měsíc probíhá minimálně jedno výběrové řízení na tyto pozice. Z toho vyplývá, že hlásit se o zaměstnání v GE Money se mohou uchazeči kdykoliv.

Krok 10: Shromáždění potřebných dokumentů od uchazečů

V případě projevení zájmu o volnou pozici je uchazeč vyzván k zaslání životopisu a průvodního dopisu organizaci. To lze jednoduše provést skrze internetové stránky společnosti. V období mezi uveřejnění nové nabídky a v pořadí prvního výběrového řízení dochází ke sběru životopisů a průvodních dopisů zaměstnanci personálního oddělení. Na základě těchto zaslaných dokumentů jsou pak uchazeči zváni k výběrovému řízení.

V případě neúplných údajů požadovaných organizací při vyplňování on-line dotazníku není žádost odeslána a uchazeč je vyzván k jejich doplnění či opravení. To řeší problém s neúplnými daty a personalisté tak nemusejí kontrolovat, zda jsou uvedené údaje úplné. On-line formulář tedy pracovníkům lidských zdrojů ušetří mnoho času a organizaci samozřejmě náklady, které by jinak bylo zapotřebí vynaložit, pokud by zasílané údaje nebyly kompletní.

Krok 11: Předvýběr uchazečů

Po určité době, kdy byla nabídka volné pracovní pozice zveřejněna, prozkoumávají pracovníci personálního oddělení všechny shromážděné dokumenty. Poté, co prozkoumají všechny tyto dokumenty, vyberou vhodné uchazeče, jenž splňují základní podmínky. Na uchazečích, kteří se jeví jako vhodní pro příslušnou pozici, je ještě proveden telefonický screening. V případě pozic TA skrze telefonický screening prochází většina uchazečů. U specializovaných pozic a pozic spojených s vedením lidí přes úvodní screening prochází již uchazečů méně.

Celkový počet přihlášených uchazečů je omezován jednak splněním základních výběrových kritérií, ale i počtem obsazovaných míst za příslušné období. Uchazeči, jenž jsou považováni za vhodné, jsou pozváni na výběrový pohovor. Ti uchazeči, jenž nebyli zařazeni mezi ty vhodné, jsou telefonicky informováni o jejich nepřijetí. Je jim však současně nabídnuta možnost ponechání v databázi uchazečů s možností kontaktování ohledně jiné volné pracovní pozice do budoucna, pro které by splňovali základní požadavky.

Krok 12: Sestavení seznamu uchazečů na volné pracovní místo, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Na závěr předvýběru je sestaven seznam uchazečů o danou pozici, kteří potvrdili účast na výběrovém řízení, k němuž byli pracovníky lidských zdrojů pozváni.

4.2 Výběr zaměstnanců do společnosti

Aby společnost vybrala na obsazované pozice vždy ty nejlepší zaměstnance, je zapotřebí, aby zvolila vhodnou metodu výběru. Ke snadnějšímu volbě metody výběru personalistům poslouží využití nastavených základních kritérií výběru, které jsou na danou pozici kladeny.

4.2.1 Základní kritéria výběru zaměstnanců

Požadavky kladené na uchazeče o volné pracovní místo ve společnosti GE Money jsou závislé na pozici, která je obsazovaná. Pokud se jedná o masově obsazované pozice TA, patří mezi ně minimálně ukončené vzdělání s maturitou, trestní bezúhonnost, prodejní schopnosti a ochota pracovat na směnný provoz. Uchazeč také nesmí trpět vadou řeči. Je vítána znalost cizích jazyků, která je výhodou, ne však podmínkou pro přijetí.

Pokud se však jedná o jiné, než tyto zmíněné pozice, jsou kritéria výběru přísnější. V nabídkách volných pracovních míst se mohou uchazeči setkat s požadavky, jako zkušenosti s produktovým a projektovým managementem, analytické a logické myšlení, řidičský průkaz skupiny B, zkušenosti s vedením lidí aj. Jak lze vidět, vše opravdu závisí na povaze a důležitosti obsazovaného místa.

4.2.2 Metody výběru zaměstnanců ve společnosti GE Money

Při volbě metody výběru je opět, jako třeba při stanovování základních kritérií výběru, zohledňováno, jaká pozice je obsazovaná. V případě obsazování pozic TA, je využíváno níže popsanych metod dle uvedeného pořadí.

Krok 1: Zkoumání životopisu

Na základě prozkoumání zaslaného životopisu a k němu přiloženého průvodního dopisu je pracovníky personálního oddělení rozhodnuto, zda je uchazeč vhodný či nevhodný

pro obsazovanou pozici. Životopis společnosti slouží k získání potřebných informací o jednotlivých uchazečích a také k vyřídění uchazečů nevhodných pro příslušnou pozici.

Krok 2: Telefonický screening

V rámci telefonického screeningu je ověřeno, zda má uchazeč dobré předpoklady k vykonávání funkce TA, případně jiné pozice, na kterou je výběrové řízení vypsáno. Touto metodou výběru si lze ověřit řadu informací, např. zda nemá uchazeč vady řeči nebo schopnost uchazeče komunikovat prostřednictvím telefonu.

Krok 3: Assessment Centre (AC)

Dá se říci, že metoda Assessment Centre je hlavní metodou výběru ve společnosti. Na začátku výběrového řízení se uchazečům postupně představují jednotliví zástupci v komisi, kteří jsou přítomni po celou trvání AC a pozorují chování a výkony všech uchazečů. Ve většině případů se komise skládá ze třech zaměstnanců společnosti. Jedním z nich je vždy personalista. Další dvě místa jsou určena pro tým manažery, kteří jsou přímými nadřízenými TA. Pro uchazeče to tedy znamená, že jsou tam přítomni jejich budoucí nadřízení, pokud úspěšně projdou výběrovým řízením. Po představení komise následuje zkrácené, ale přesto výstižné přestavení společnosti General Electric a jejich jednotlivých společností, zaměřeno především na GE Money. Taktéž jsou při této příležitosti uchazeči seznámeni s časovým a věcným harmonogramem výběrového řízení.

Poté, co jsou uchazeči seznámeni s komisí, organizací i průběhem výběrového řízení, jsou požádáni o vytvoření cedulky, na nichž bude uvedeno jejich jméno pro snadnější zapamatování a komunikaci s nimi. Uchazeči jsou v průběhu organizačních záležitostí zároveň informováni o možnosti kdykoliv se na cokoli zeptat či vyjádřit své názory a pocity. V rámci AC se uchazeči podílejí na několika samostatných, ale i společných úkolech, které jsou uvedeny níže.

• Sebe prezentování

Jako první úkol, který uchazeči dostávají v rámci AC je, aby se jednotliví uchazeči představili jak komisi, tak ostatním přítomným uchazečům. K tomuto úkolu mají možnost využít dvouminutové přípravy. Komise upozorňuje, že uchazeči mají na svou prezentaci tři minuty a je dobré je nepřetáhnout, ale zároveň jich plně využít. Následně je po prvním úkolu uchazečům představeno oddělení, pod které by v případě přijetí patřili. Jsou seznámeni s čím se oddělení zabývá, jak to na něm chodí a také s náplní práce, o níž projeví zájem.

- **Týmový úkol**

Druhým úkolem účastníku je, aby se společně domluvili na řešení určité situace, která je jim porotci vylíčená. Jedná se většinou o nějaké krizové případy, kdy mají uchazeči navrhnout, jak v dané situaci postupovat a vymyslet jejich případné řešení. Je tedy jen na nich, aby se domluvili či aby každý uchazeč přesvědčil ty ostatní o tom, jaký postup je v daném případě nejlepší. Výsledkem úkolu by měl být sestavený seznam s jasně seřazenými body postupu, výsledků aj. Po uplynutí doby, kterou mají kandidáti na vyřešení úkolu k dispozici jsou vyzváni, aby jeden z nich odprezentoval výsledné řešení. Na výsledném řešení by se měli všichni účastníci shodnout.

Během řešení společného úkolu jsou všichni uchazeči sledováni komisí, která si zaznamenává do svých tabulek, jak si jednotliví uchazeči vedou v průběhu týmové práce, jaké je jejich postavení v týmu, chování, schopnosti přesvědčování atd. Na závěr druhého úkolu jsou uchazeči vyzváni, aby sdělili své dojmy z řešení společného úkolu.

- **Modelová situace**

Uchazečům je puštěna nahrávka hovoru některého ze stávajících zaměstnanců na pozici TA s klientem společnosti. Po vyslyšení hovoru je uchazečům sděleno, že něco podobného je nyní čeká. Jedná se již o individuální úkol, kdy každý z uchazečů je postupně zaveden do jiné místnosti, kde je mu vysvětleno, co přesně je vlastně náplní úkolu. Uchazeč dostává od člena komise list, na němž jsou popsány 2 úvěrové produkty. Je na uchazeči, aby si jeden z nich vybral a zavolał prostřednictvím telefonu do vedlejší místnosti, kam se přesunul člen komise. V průběhu hovoru je úkolem uchazeče, aby nabídl volanému jeden úvěrový produkt a přesvědčil ho o jeho využití všemi různými prostředky. Je důležité, aby jednak využil výhod, které jsou u produktů uvedeny, tak i své představitosti. Po ukončení hovoru společně uchazeč a člen komise projdou jeho průběh a společně ho ohodnotí.

Jelikož je třetí úkol ve formě modelové situace posledním v rámci AC, následuje pro uchazeče několikaminutová přestávka, v jejímž průběhu se porotci radí, kterého z uchazečů pozvou do dalšího kola a který již dále nepostupuje. Po této krátké přestávce je uchazečům oznámeno, kdo z nich byl v průběhu prvního kola úspěšný a postupuje do kola druhého, které je formou individuálního rozhovoru.

Krok 4: Osobní dotazník

Po skončení Assessment Centre, v průběhu přestávky, jsou uchazečům rozdány osobní dotazníky, do kterých zaznamenávají své časové možnosti, týkající se práce ve společnosti,

dále zde zaznamenávají své představy ohledně platového ohodnocení, telefonní kontakt aj. Osobní dotazník je pak blíže probírán jednotlivě s uchazeči v rámci individuálního rozhovoru.

Krok 5: Individuální rozhovor

Druhé kolo výběrového řízení je prováděno formou individuálního rozhovoru, při němž je přítomen jen jeden z členů komise, který celý rozhovor vede. Jak již vyplývá z výše uvedené skutečnosti, k individuálnímu rozhovoru se dostávají pouze ti z uchazečů, kteří během AC komisi přesvědčili o jejich vhodnosti na pozici TA.

Na začátek rozhovoru je uchazeč opět seznámen s jeho průběhem. Co se samotného průběhu rozhovoru týče, nejprve klade tazatel uchazeči otázky týkající se jeho životopisu, který zasílal při příležitosti projevení zájmu o inzerovanou pracovní pozici. Tazatel se zaměřuje na uchazečovy pracovní zkušenosti, zejména na ty poslední, méně pak na ty dřívější. Otázky jsou směřovány především na zkušenosti, které si z předchozích zaměstnání uchazeč odnesl, důvod odchodu z dřívějšího zaměstnání či jak si uchazeč v předchozích zaměstnání vedl. V rámci rozhovoru společně probírají nejen všechny pracovní záležitosti, nýbrž také jiné uchazečovy vlastnosti a dovednosti, jeho silné a slabé stránky, záliby apod.

Poté, co společně projdou tyto skutečnosti, přechází rozhovor na záležitosti týkající se pozice TA. V této části rozhovoru se tazatel uchazeče vyptává, jak si představuje práci TA, jaké vlastnosti by TA měl mít a jestli je uchazeč splňuje. Uchazeči je zároveň dána možnost, aby se sám zhodnotil, jak z hlediska celého výběrového řízení, tak i z hlediska jeho vlastností, zkušeností aj. Aby se tazatel mohl v některých případech přesvědčit o prodejních schopnostech uchazeče, podá mu nějakou věc, kterou mu má uchazeč prodat.

Jelikož si členové komise v průběhu AC dělají poznámky ke každému z uchazečů, v rámci individuálního rozhovoru se tazatel doptává na případné skutečnosti, které ho k tomu zajímají či které chce upřesnit. Dá se tedy říci, že individuální rozhovor je prováděn převážně formou polostrukturovaného rozhovoru, jelikož některé z otázek jsou předem připravené a totožné u všech uchazečů, jiné jsou však zcela individuální, vyplývající z dané situace.

Poslední část individuálního rozhovoru je věnována osobnímu dotazníku, který v čase mezi AC a individuálním rozhovorem uchazeč vyplnil. V rámci dotazníku si pak společně uchazeč a tazatel upřeshňují informace týkající se zaměstnání v GE Money, probírají pracovní dobu a platového ohodnocení u příslušné pozice, zaměstnanecké benefity, domlouvají se na možnostech dojíždění do zaměstnání atd. Na závěr rozhovoru má uchazeč dostatečný prostor pro případné otázky či připomínky. Pokud už uchazeč nemá žádné další dotazy, tak je mu oznámeno, že do jednoho týdne od výběrového řízení bude kontaktován ohledně rozhodnutí.

Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče závisí na tým manažerovi, který je TA nadřízen, byl přítomen u výběrového řízení a vybírá si nové členy do svého týmu.

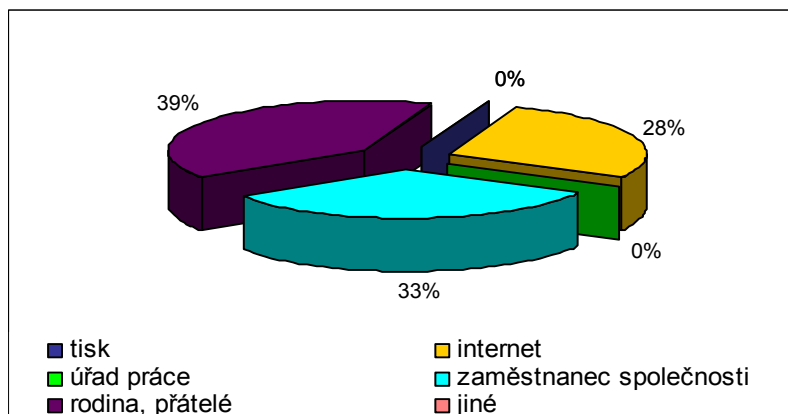
4.3 Výzkumné šetření

Díky tomu, že je do centra zákaznických služeb stále přijímáno mnoho zaměstnanců, a to i v době postižené krizí, měla jsem nejednu možnost uchazečům o zaměstnání v GE Money předložit dotazník, jako nástroj sběru dat. Dotazníky obsahovaly 21 otázek, týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti. Část dotazníků byla předána pracovníkem oddělení lidských zdrojů uchazečům, kteří zrovna do společnosti nastoupili na vstupní školení. Druhá část byla rozdána mezi zaměstnance již ve společnosti pracující. Tito zaměstnanci, pracující na pozicích TA, byli zvoleni podle doby trvání pracovního poměru, ne však delšího šesti měsíců, a to z důvodů možnosti posouzení výběrového řízení zpětně, v době, kdy si ho ještě stále pamatují. Z rozdaných 65 dotazníků se mi navrátilo 40 správně vyplněných. Veškeré dotazování bylo zcela anonymní. Pro vyhodnocení navrácených dotazníků jsem zvolila soubor programů Microsoft Office.

4.3.1 Vyhodnocení výzkumného šetření

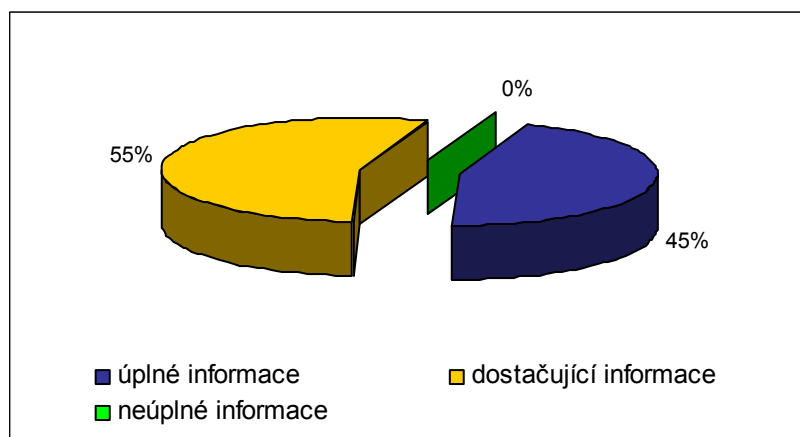
Otázka č. 1: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti?

Největší část respondentů, tedy 39 %, se dozvědělo o možnosti práce ve společnosti díky rodině a přátel. Od zaměstnanců společnosti se o nabídce práce dozvědělo 33 % dotazovaných a prostřednictvím internetu zbývajících 28 %. Nikdo z dotazovaných se o nabídce práce nedozvěděl formou tisku, úřadu práce ani žádnou jinou cestou.



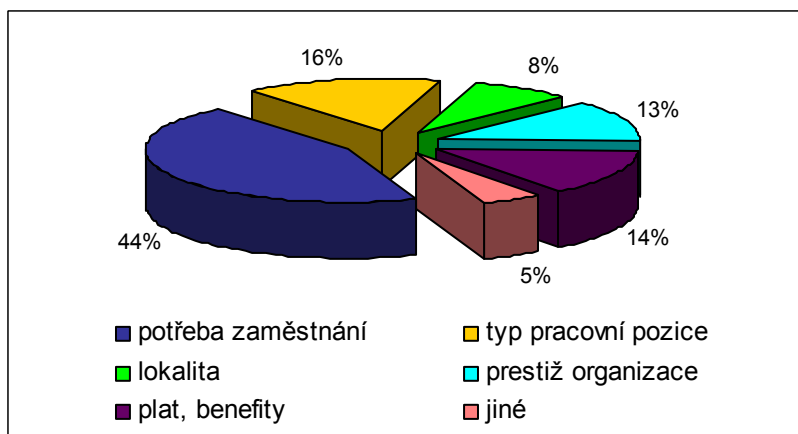
Otázka č. 2: Byly Vám poskytnuty ze strany organizace potřebné informace ohledně nabídky zaměstnání?

Větší polovině, tj. 55 %, byly poskytnuty ze strany informace dostačující informace. Menší polovina dotazovaných, která byla tvořena 45 % uvedla, že jí byly poskytnuty veškeré potřebné informace týkající se nabídky zaměstnání. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by mu byly poskytnuty nedostačující informace.



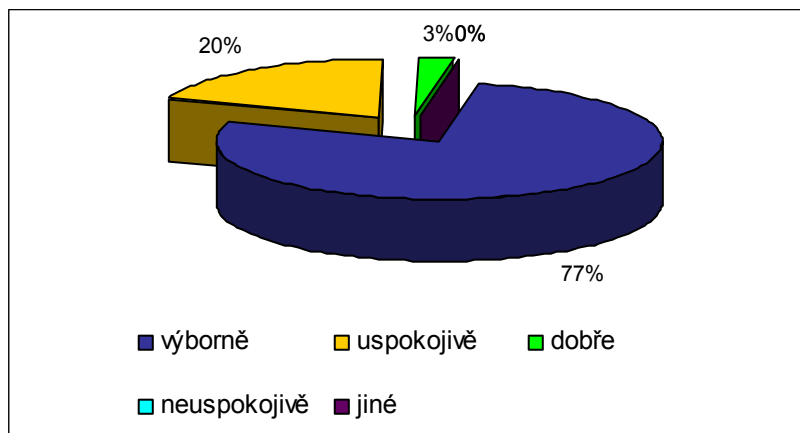
Otázka č. 3: Co Vás přimělo reagovat na nabídku zaměstnání?

Značnou část dotazovaných, tj. 44%, přiměla reagovat na nabídku zaměstnání potřeba práce. Typ pracovní pozice byl rozhodující pro 16 % dotazovaných a informace o platovém ohodnocení a benefitech získané od stávajících zaměstnanců společnosti byl podstatný pro 14 % respondentů. Prestiž organizace zapůsobila na 13 % dotazovaných. Pro 8 % respondentů byla při rozhodování důležitá také lokalita, ve které se centrum zákaznických služeb nachází. Zbývajících 5 % se rozhodlo reagovat na nabídku práce díky informacím o firemním prostředí a vztazích na pracovišti.



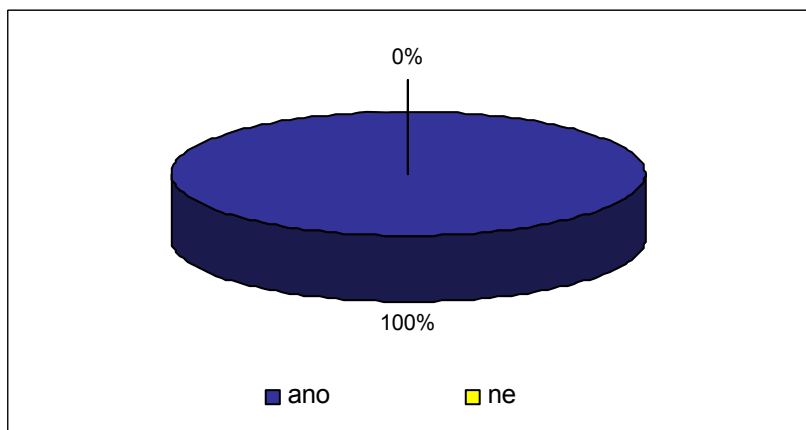
Otázka č. 4: Jak byly připraveny osoby provádějící výběrové řízení?

Pro 77 % dotazovaných byla příprava výběrové komise výborná. Za uspokojivou ji označilo 20 % respondentů. Zbývající 3 % považovaly přípravu komise za dobrou.



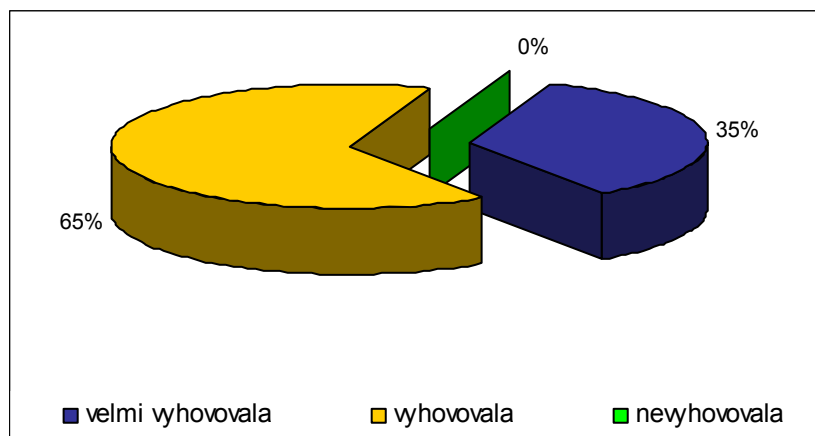
Otázka č. 5: Představili se Vám lidé, kteří vedli výběrové řízení?

Z grafu lze vidět, že všichni dotazovaní, tedy celých 100 % uvedlo, že se jim osoby, které prováděly výběrové řízení, představily.



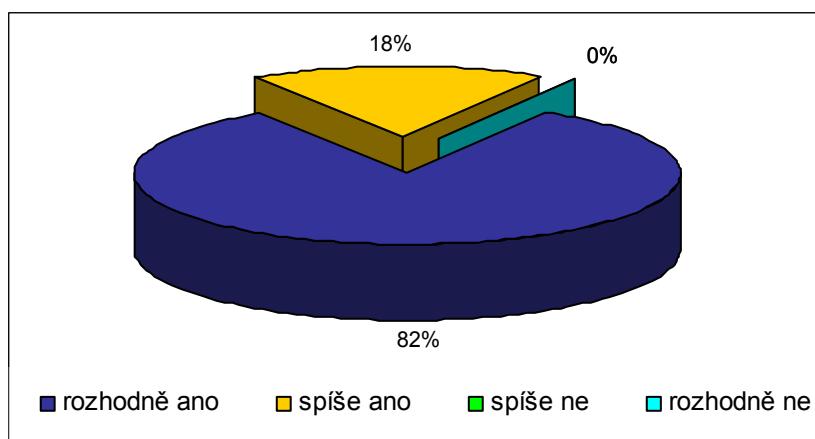
Otázka č. 6: Do jaké míry Vám vyhovovala forma výběrového řízení?

Na tuto otázku odpověděla většina dotazovaných, tj. 65 %, že jim metoda výběrového řízení vyhovovala. Za velmi vyhovující formu výběrového řízení označila menší část dotazovaných, tedy 35 %. Nikdo neuvedl, že by mu forma výběrového řízení vůbec nevyhovovala.



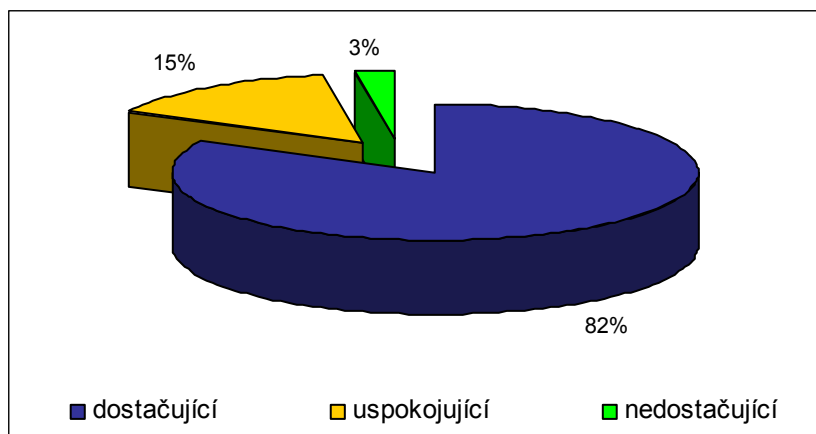
Otázka č. 7: Měl/a jste dostatek prostoru pro Vaše případné otázky?

Z grafu vyplývá, že 82 % dotazovaných mělo rozhodně dostatek prostoru pro jejich případné otázky. Zbývajících 18 % uvedlo, že dostatek prostoru pro otázky spíše měli, než neměli. Nikdo si v rámci dotazníku nestěžoval, že by neměl nedostačující či žádný prostor pro jeho otázky.



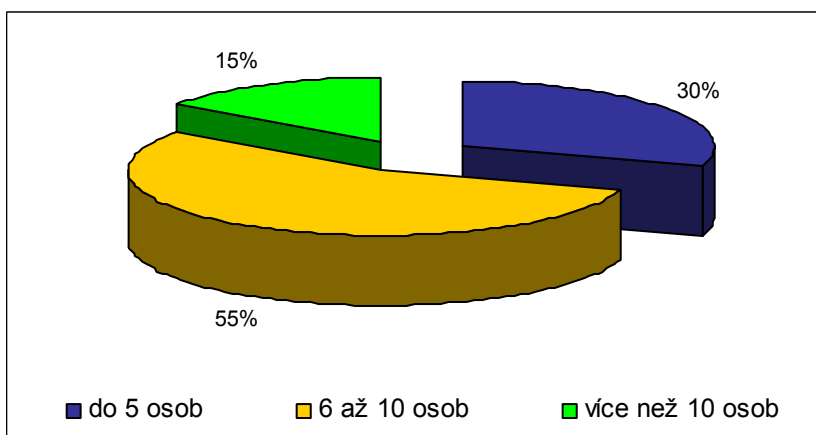
Otázka č. 8: Jaká Vám byla poskytnuta příležitost pro vyzdvihnutí Vašich silných stránek?

Pro 82 % respondentů byl čas na vyzdvihnutí jejich silných stránek dostačující. Menší část respondentů, tj. 15 %, uvedlo, že prostor pro představení jejich silných stránek byl uspokojující. Jen 3 % se zdál být tento prostor za nedostačující.



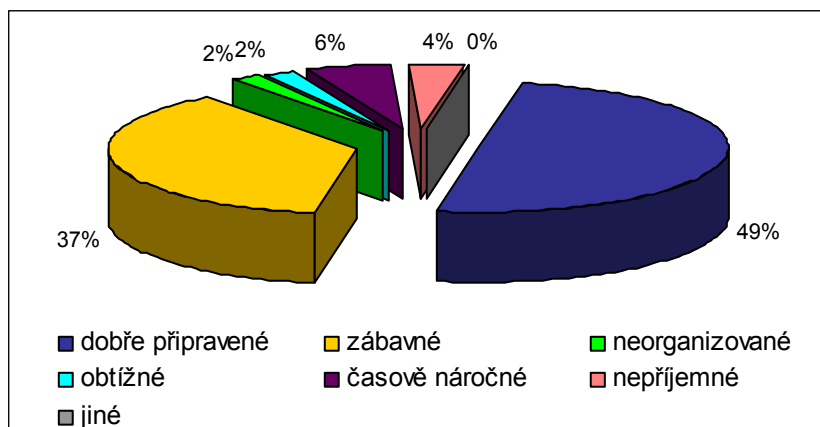
Otázka č. 9: Kolik uchazečů se účastnilo prvního kola výběrového řízení zvané Assessment Centre?

Jak lze z grafu vidět, počet osob je u každého výběrového řízení jiný. Nadpolovina, tj. 55 % uvedla, že účastníků bylo v prvním kole 6 až 10. U 30 % respondentů byla zaznamenána odpověď, že jich bylo méně než 5. Pouhých 15 % respondentů se účastnilo výběrového řízení, kde bylo více než 10 účastníků.



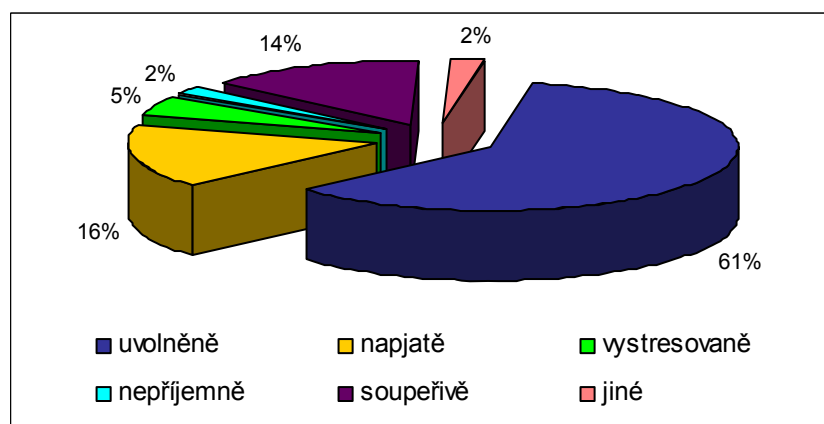
Otázka č. 10: Jaké, dle Vašeho názoru, byly modelové situace řešené v rámci Assessment Centre?

U otázky deset, považovala téměř polovina respondentů, přesně 49 %, modelové situace řešené v rámci Assessment Centre za dobře připravené. Za zábavné je považovalo 37 % dotazovaných. Pouhým dvěma procentům se zdály být neorganizované a dalším dvěma obtížné. Za časově náročné označilo modelové situace 6 % respondentů. Nepříjemné se zdály být čtyřem procentům.



Otázka č. 11: Jak jste se cítil/a při řešení společných úkolů s dalšími účastníky výběrového řízení?

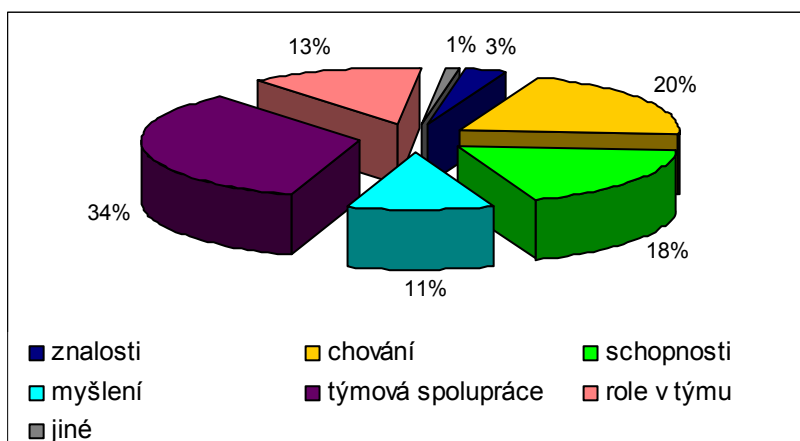
Z grafu lze vyčíst, že 61 % respondentů se cítilo při řešení společných úkolů uvolněně. Oproti tomu, 16 % dotazovaných se cítilo napjatě. Pro 14 % byly modelové situace soupeřivé. Vystresovaně se při řešení společných úkolů cítilo 5 % dotazovaných a další 2 % se cítily nepříjemně. Jinou variantu zvolily pouhé 2 % dotazovaných. Ti uvedli, že se cítili přirozeně.



Otázka č. 12: Na co bylo zaměřeno Assessment Centre?

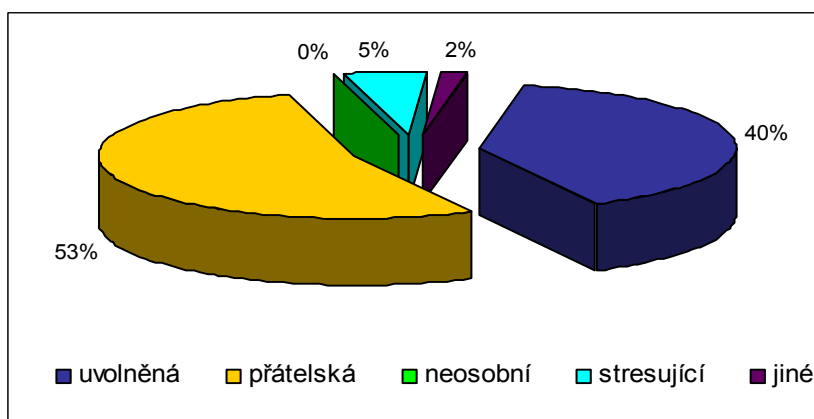
U této otázky měli dotazovaní možnost zaznačit více odpovědí. Jak lze vidět, odpovědi byly různé. Podle 33 % respondentů bylo AC zaměřeno na týmovou spolupráci. Dalších 20 % uvedlo, že AC sledovalo chování uchazečů. Podobně se projevila možnost, že se v rámci AC zaměřovali porotci na schopnosti uchazečů. Tuto variantu zaznačilo 18 %. Podle 13 % respondentů bylo AC postaveno na zjištění role v týmu. Dalších 11 % uvedlo, že porotci sledovali myšlení kandidátů. Jen 3 % dotazovaných uvedly, že se v rámci AC zjišťovaly

znalosti uchazečů. Jinou odpověď využilo jen 1 % všech dotazovaných. Odpovědí bylo, že se AC zaměřilo na osobnost uchazečů.



Otázka č. 13: Jak na Vás působila atmosféra během individuálního rozhovoru, mezi Vámi a osobou vedoucí rozhovor?

Jak lze vidět z grafu, atmosféra během individuálního rozhovoru byla pro většinu respondentů přátelská. Tuto variantu zaznačilo 53 % z nich. Za uvolněnou považovalo atmosféru 40 % dotazovaných. Pouhých 5 % označilo atmosféru v průběhu individuálního rozhovoru za stresující. Nikdo z dotazovaných nezmínil, že by jim individuální rozhovor připadal neosobní. Na 2 % dotazovaných působil rozhovor profesionálně.

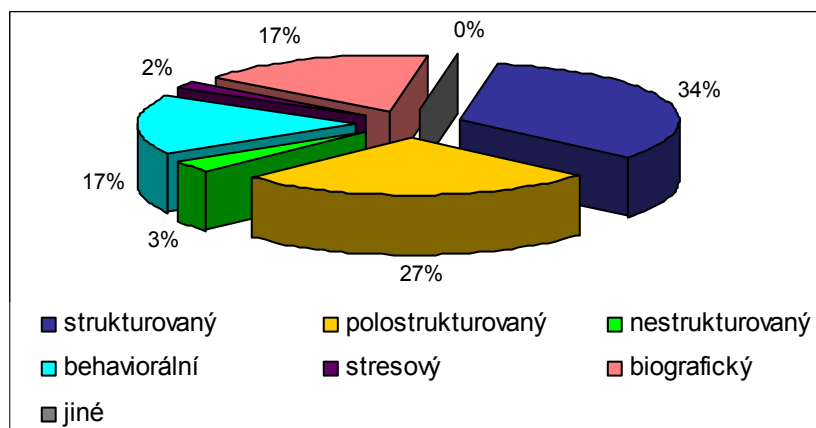


Otázka č. 14: Jaký byl individuální výběrový rozhovor?

V této otázce jsem se respondentů ptala, jaký byl individuální pohovor, kterého se účastnili. U každé varianty bylo uvedeno, co jednotlivé odpovědi znamenají. Respondenti měli opět možnost zaznačit více odpovědí.

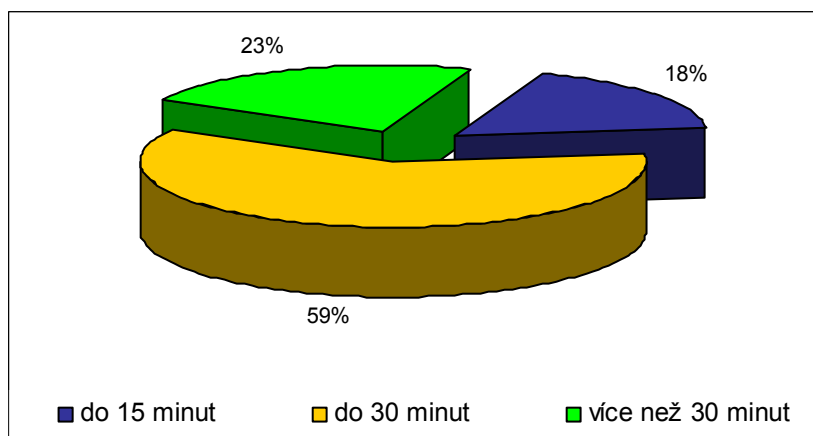
Nejvíce dotazovaných, tedy 34 %, považovalo individuální rozhovor za strukturovaný. Za polostrukturovaný jej považovalo 27 %. Pouhé 3 % dotazovaných zaznačilo, že byl

individuální rozhovor nestrukturovaný. Pro 17 % respondentů se zdál být rozhovor behaviorální a stejně tak pro dalších 17 % byl biografický. Za stresový jej mělo pouze pár respondentů, které tvořily 2 % ze všech.



Otázka č. 15: Jak dlouho přibližně trval individuální výběrový rozhovor?

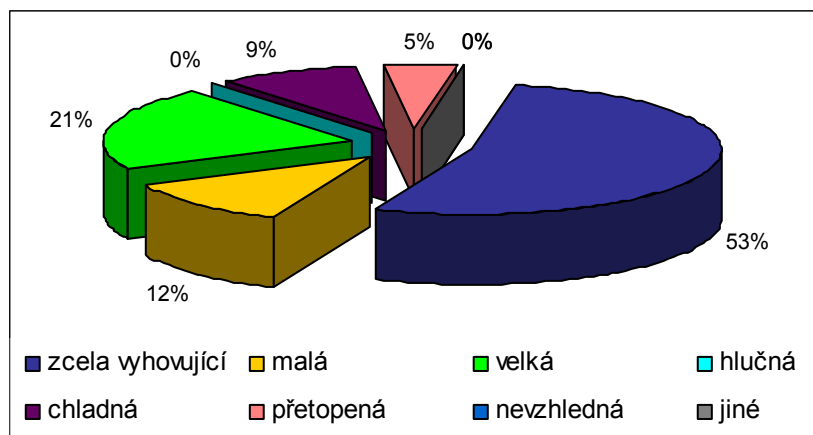
Jak lze vidět, každý individuální výběrový rozhovor je jiný. Větší polovina všech dotazovaných uvedla, že rozhovor trval do 30 minut. Tuto variantu zaznačilo 59 % respondentů. Více než 30 minut trval rozhovor u 23 % respondentů. Rozhovor trvající méně než 15 minut mělo 18 % dotazovaných.



Otázka č. 16: Jak Vám vyhovovala místnost, ve které se odehrávalo výběrové řízení?

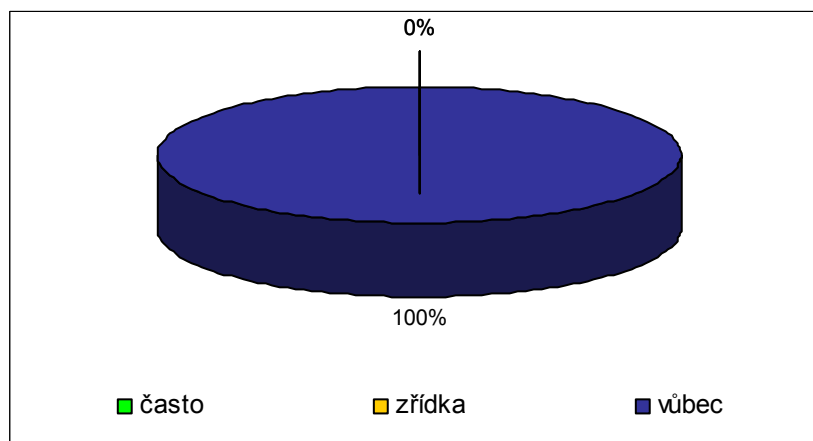
Při vyhodnocování otázky týkající se místnosti, kde se výběrová řízení konala, padlo mnoho různých odpovědí. Pro 53 % dotazovaných byla místnost zcela vyhovující. Řada respondentů označila místnost za ne zcela vyhovující z hlediska velikosti.. Pro 21 % byla místnost velká. Naopak 12 % respondentů považovalo místnost za malou. Taktéž se objevily

odpovědi týkající se nespokojenosti s teplotou v místnosti. Za přetopenou považovalo místnost výběrového řízení 5 %. Naproti tomu ji za chladnou označilo 9 %. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by se mu místnost zdála být nevzhledná, ani jiné připomínky, týkající se dané místnosti.



Otázka č. 17: Byly Vám v průběhu výběrového řízení pokládány diskriminační otázky?

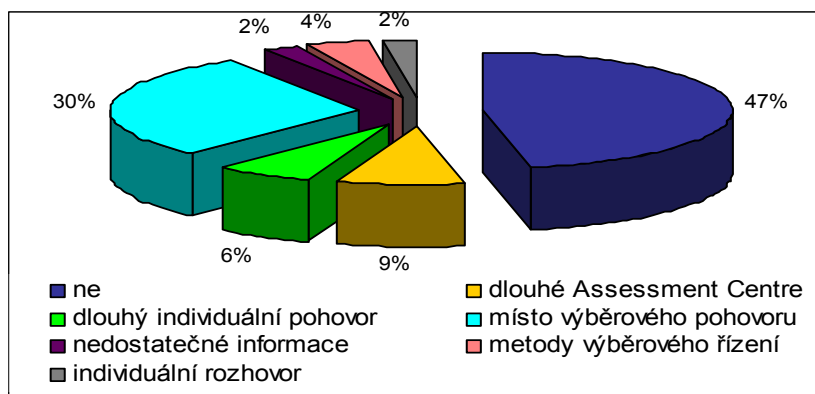
Z grafu jednoznačně vyplynulo, že v průběhu celého výběrového procesu nebyly jejich účastníkům kladeny žádné diskriminační otázky.



Otázka č. 18: Myslíte si, že se v průběhu výběrového řízení vyskytly nějaké nedostatky, které by bylo možné vylepšit, případně odstranit?

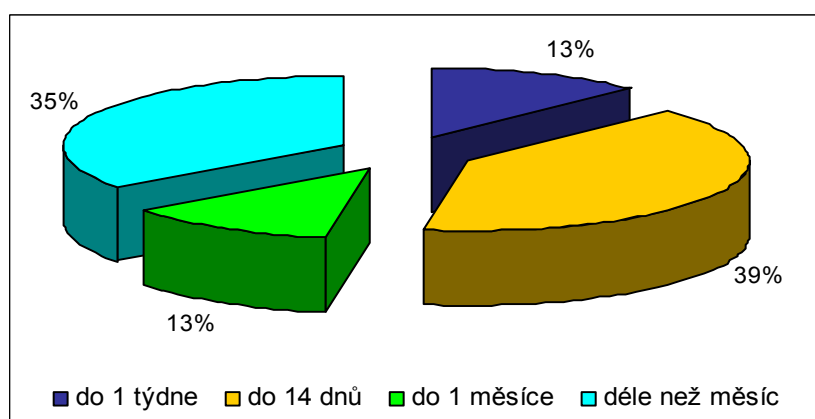
U této otázky zaznačila téměř polovina respondentů, přesněji 47 %, že nejsou žádné nedostatky, které by se daly na průběhu výběrového řízení vylepšit, případně odstranit. Naopak 30 % uvedlo, že by změnili místo výběrového řízení, jelikož jim nevyhovovala velikost místnosti. Pro 9 % dotazovaných byla délka AC příliš dlouhá. Taktéž někteří

respondenti uvedli, že se jim zdála být dlouhá doba individuálního rozhovoru. Tuto možnost uvedlo 6 % dotazovaných. Celé 4 % respondentů by změnily výběrové metody. Dvě procenta respondentů uvedlo, že by bylo dobré vylepšit proces poskytování informací účastníkům. Další 2 % by vylepšily průběh individuálního rozhovoru.



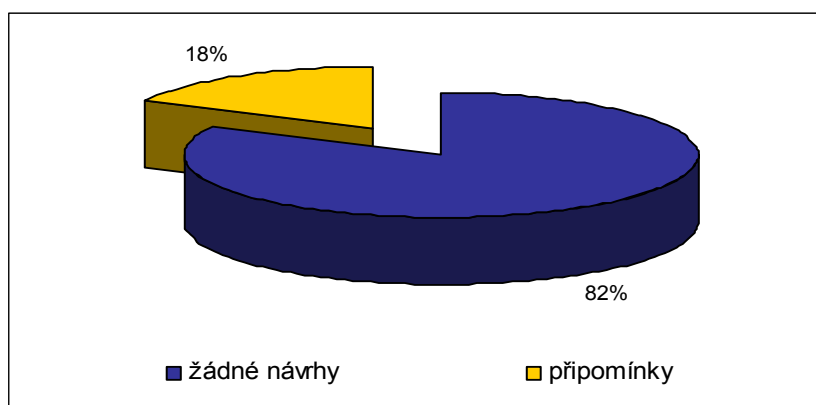
Otázka č. 19: Jak dlouho přibližně trval celý výběrový proces, a to od Vaší reakce na inzerovanou pozici až po obdržení konečného rozhodnutí o Vašem přijetí?

Velká část dotazovaných, tj. 39 % uvedla, že u nich celý výběrový proces proběhl v době od 7 do 14 dnů. Téměř stejný podíl respondentů, přesněji 35 %, v dotazníku zaznačilo, že u nich tento proces trval déle než 1 měsíc. Trvání výběrového procesu kratší než 7 dní mělo 13 % všech dotazovaných. Respondenti, u kterých trval proces výběru dobu delší než 14 dní a zároveň kratší než 1 měsíc, tvořili také 13 %.



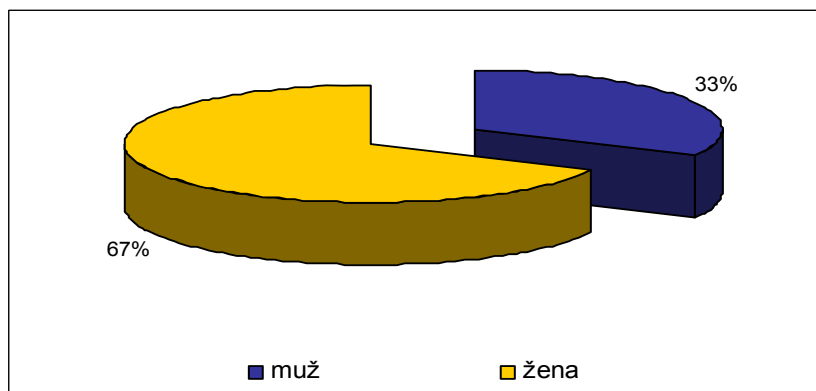
Otázka č. 20: Máte nějaké návrhy na zlepšení týkající se současného procesu výběrového řízení?

Jak lze vidět z grafu, 82 % respondentů nemělo žádné návrhy na zlepšení výběrového procesu. Jednou z uvedených poznámek dokonce bylo, že ve srovnání s konkurencí bylo toto výběrové řízení na nejvyšší úrovni. U zbývajících 18 % se objevily různé návrhy. Většina se týká informovanosti ohledně platového ohodnocení. Respondenti nebyli spokojeni s informacemi týkajícími se jak platu, tak zaměstnaneckých benefitů. Někteří z nich uváděli, že by upřednostnili, kdyby byly tyto informace podávány na začátku výběrového řízení a ne až na jeho konci. Mezi návrhy se také objevilo, aby společnost s uchazeči komunikovala dříve, tedy v době, kdy ještě není známo datum pohovoru. Komunikaci by uchazeči uvítali, aby věděli zda vůbec mohou s pohovorem počítat. V návrzích na zlepšení bylo taktéž uvedeno, že by se celé výběrové řízení mělo zaměřilo spíše na schopnosti a dovednosti, které příslušná pozice obnáší. Taktéž by někteří respondenti uvítali větší zaměření na individuální pohovor, než na Assessment Centre.



Otázka č. 21: Jakého jste pohlaví?

U poslední otázky, týkající pohlaví respondentů, jde zřetelně vidět, že většina dotazovaných byly ženy. Ty tvořily 67 %. Muži byli zastoupeni v 33 % respondentů.



5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Dle mého názoru je proces získávání a výběru zaměstnanců v centru zákaznických služeb společnosti GE Money a.s. na velmi dobré úrovni. Tento můj názor se potvrdil i na základě výzkumného šetření, zaměřeného právě na proces získávání a výběru, které jsem prováděla mezi zaměstnanci zmíněné společnosti. Společnost GE Money a její zaměstnanci se snaží za všech okolností, aby byl proces získávání a výběru přínosný nejen pro ně, ale i pro samotné uchazeče o zaměstnání. Jelikož jde doba stále dopředu, snaží se společnost tento proces nepřetržitě zdokonalovat a přizpůsobovat ho aktuálním podmínkám na trhu.

Centru zákaznických služeb, ve kterém jsem výzkumné šetření prováděla, bych na základě jeho výsledků doporučila následující návrhy, které by společnost mohla vhodně využít a vylepšit tak stávající proces získávání a výběru zaměstnanců.

Z výzkumného šetření vyplývá, že se uchazeči o nabídku zaměstnání dozvěděli buďto od své rodiny, přátel a stávajících zaměstnanců společnosti nebo z internetu. Společnosti bych doporučila, aby se při inzerování volných pozic TA zaměřila na vývěsky. Doporučila bych vývěsky umísťovat ve vzdělávacích institucích, protože se tam nachází mnoho mladých perspektivních a talentovaných uchazečů, kteří mohou být pro společnost velmi přínosní. Získávání zaměstnanců prostřednictvím vývěsek může být o něco nákladnější než využívání internetu či doporučení od stávajících zaměstnanců nebo rodiny a přátel, ale má i své kladné stránky. Každý potenciální uchazeč totiž nemusí znát některého ze zaměstnanců společnosti a nemusí mít rodinu a přátele, kteří o nabídce v centru zákaznických služeb vědí. Dokonce ani nemusejí mít to štěstí a narazit na inzerát uveřejněný na internetu, přestože je internet v dnešní době velmi využíván.

Dalším krokem ke zdokonalení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců je zlepšení informovanosti uchazečů. Jak vyplývá z výzkumného šetření, větší části dotazovaných zaměstnanců byly poskytnuty pouze dostačující informace týkající se nabídky zaměstnání. Část z nich konkrétně uvedla, že nebyli spokojeni s informovaností ohledně platového ohodnocení. Dle jejich názoru jim tyto informace byly poskytnuty až příliš pozdě. Pracovníkům lidských zdrojů bych na základě výzkumného šetření doporučila, aby se zaměřili na tuto skutečnost a informace ohledně platového ohodnocení a benefitech podávali v dřívější části výběrového procesu.

Ve výsledcích plynoucích z výzkumného šetření se také projevilo, že komunikace s uchazeči v průběhu celého procesu získávání a výběru trochu zaostává. Jelikož je doba mezi

podáním přihlášky o zaměstnání a obdržení konečného verdiktu o přijetí či nepřijetí pro patřičnou část uchazečů velmi dlouhá, může se stát, že někteří z nich pojmou podanou přihlášku za neadekvátní a budou si hledat zaměstnání u jiné organizace. Pokud tedy nelze zkrátit dobu tohoto procesu, doporučuji, aby si organizace s uchazeči udržovala kontakt a nedošlo tak ke ztrátě potenciálních zaměstnanců.

Jak již bylo uvedeno, u podstatné části uchazečů o zaměstnání trval celý proces získávání a výběru déle než 1 měsíc. Jelikož mnoho dotazovaných uvedlo, že na nabídku zaměstnání reagovali kvůli potřebě zaměstnání, nebylo by na škodu celý proces urychlit. Organizace se tak vyhne případnému nezájmu ze strany uchazeče, který si v průběhu tak dlouhé doby čekání na zájem organizace může najít jiné zaměstnání. Znovu se tak dostáváme ke skutečnosti, že díky nedostatečné komunikaci a dlouhé době procesu získávání a výběru může organizace přijít o vhodné uchazeče a následně potenciální zaměstnance.

Asi největším nedostatkem, který se objevil na základě výzkumného šetření, je, že mnozí uchazeči nejsou spokojeni s místností, ve které se výběrové řízení odehrávalo. Mnoho zaměstnanců naráží na velikost místnosti. Buďto je velmi velká nebo naopak příliš malá vzhledem k počtu účastníků přítomných na výběrovém řízení. Jelikož velikost místnosti působí na psychologické vnímání každého z uchazečů, může nevhodně zvolená místnost negativně ovlivnit jejich soustředění. Velikost místnosti však není jediným nedostatkem, který se ve výběrovém šetření, na téma místnost, projevil. Značná část dotazovaných zaměstnanců uvedla, že nebyla spokojena s teplotou v místnosti. Buďto v ní bylo příliš teplo nebo naopak velmi chladno. Vše opět může souviset s velikostí místnosti, kde se proces výběru koná. Pokud je v malé místnosti hodně uchazečů, je v ní po chvíli horko a nedýchatelno a to může opět narušovat uchazečovo soustředění. Zaměstnancům lidských zdrojů bych tedy výrazně doporučila, aby výběr místnosti, ve které se má výběrové řízení odehrávat, vždy přizpůsobili počtu potvrzených uchazečů a dbali na vhodnou teplotu v místnosti.

Posledním z mých návrhů na zlepšení je, aby centrum zákaznických služeb využívalo dotazníky spokojenosti uchazečů s procesem získávání a výběru. Na základě výsledků plynoucích z těchto dotazníků mohou neustále zdokonalovat tento proces. Doporučuji sestavení tohoto dotazníku na základě poznatků plynoucích z mnou provedeného výzkumného šetření.

6 ZÁVĚR

Společnost GE Money a.s. si je vědoma, že spokojení zaměstnanci jsou důležitým faktorem, který se podílí na zvyšování hodnoty a vývoji společnosti. Bez kvalitních zaměstnanců nemůže být společnost úspěšná. Proto je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost procesu získávání a výběru zaměstnanců a vytvořit z nich schopný a bezkonkurenční pracovní tým. Jen takový plně funkční tým může společnosti pomoci naplnit její strategické cíle.

V bakalářské práci jsem se zabývala problematikou získávání a výběru zaměstnanců. Cílem práce bylo provést analýzu současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v centru zákaznických služeb společnosti GE Money a.s., dále také výzkumné šetření týkající se tohoto procesu a zpracovat návrhy a doporučení přispívající ke zlepšení.

V teoretické části práce jsem se zabývala teoretickými východisky získávání a výběru zaměstnanců. Vědomosti, které jsem získala studiem odborné literatury, jsem využila při porovnání se skutečným procesem, který je v praxi společností GE Money a.s. využíván.

Praktickou část práce jsem rozdělila do dílčích kapitol. V první jsem se zaměřila na historii a současnost koncernu General Electric a jeho hodnoty růstu, skupinu společností GE Money ve světě i v ČR a nakonec na centrum zákaznických služeb v Ostravě. Ve druhé a třetí kapitole jsem se zabývala analýzou současného procesu získávání a výběru zaměstnanců. Předposlední kapitola pojednává o výzkumném šetření, které jsem provedla dotazníkovou metodou a jehož cílem bylo zjistit jaká je stávající kvalita procesu získávání a výběru zaměstnanců do společnosti. Vyhodnocené dotazníky od zaměstnanců společnosti mi poskytly jejich názory na tento stávající proces. V poslední kapitole praktické části jsem vyhodnotila, že proces získávání a výběru zaměstnanců do centra zákaznických služeb je na velmi dobré úrovni. K vyhodnocení mi posloužily poznatky získané nastudováním odborné literatury, analýza současného procesu získávání a výběru a provedení výzkumného šetření v organizaci. Součástí kapitoly jsou i mnou navržená opatření, která by společnosti mohla pomoci k odstranění či alespoň zmírnění některých nedostatků a zdokonalení celého procesu získávání a výběru. Návrhy a doporučení se týkaly možnosti získání mnoha perspektivních zaměstnanců za pomoci využití vývěsek a nepřetržitého zlepšování procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě jeho zhodnocení očima stávajících zaměstnanců společnosti.

Jsem přesvědčena o tom, že mé návrhy a doporučení pomohou centru zákaznických služeb společnosti GE Money a.s. zdokonalit stávající proces získávání a výběru zaměstnanců ke spokojenosti obou dvou stran – společnosti i zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) knihy:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.
4. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková a A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
7. KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců – Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
8. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
9. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Přel. J. Bláha, a Mateiciuc a Z. Kaňáková. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
11. MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson South-Western, 2008. 592 s. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
12. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. M. Koš a kol. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
13. NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 221 s. ISBN 80-7169-434-9.
14. STÝBLO, J. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6.
15. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

16. SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického průzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.
17. THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
18. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 80-247-1739-5.

b) další zdroje:

19. GE MONEY. Vše o GE Money [online]. 2001 [cit. 2010-11-2] Dostupný z WWW: <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1>.
20. Intranetové stránky společnosti
21. Interní dokumenty společnosti

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
www	World Wide Web
GE	General Electric
FT	full time
PT	part time
TQT	three-quarter time
AISEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
FMP	Financial Management Program
HRLP	Human Resources Leadership Program
IMLP	Information Management Leadership Program
IT	Information technology
VŠB – TUO	Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava
E-mail	electronic mail
AC	Assessment Centre
TA	telefonní asistent
TLS	telesales
ACQ	acquisitions
CUS	customer service
CC	collections

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

.....
Adéla Ivánková

Adresa trvalého pobytu studenta:

K Pastevníku 1013, 739 44 Brušperk

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura centra zákaznických služeb GE Money, a.s.

Příloha 2: Loga společnosti

Příloha 3: Inzerát volné pracovní pozice

Příloha 4: Dotazník organizace

Příloha 5: Dotazník pro výzkumné šetření